

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

FERNANDO WILTON PACHECO

**GESTÃO DA QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS – UM ESTUDO DE
CASO DA EMPRESA BRASIL TELECOM S.A – FILIAL SC.**

FLORIANÓPOLIS (SC)
2004

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

FERNANDO WILTON PACHECO

**GESTÃO DA QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS – UM ESTUDO DE
CASO DA EMPRESA BRASIL TELECOM S.A – FILIAL SC.**

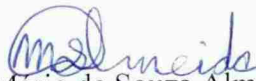
Monografia apresentada como requisito parcial
à obtenção do grau de bacharel em
Administração da Universidade Federal de
Santa Catarina, sob orientação do Prof.
Raimundo Nonato de Oliveira Lima.

FLORIANÓPOLIS (SC)
2004

FERNANDO WILTON PACHECO

**GESTÃO DA QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS – UM ESTUDO DE
CASO DA EMPRESA BRASIL TELECOM S.A – FILIAL SC.**

Este trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado, adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 25 de Novembro de 2004.



Profº Mário de Souza Almeida
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Profº. Raimundo Nonato de Oliveira Lima
(orientador)



Profº (a). Beatriz Maria Cambraia Rocca
(membro)



Profº. João Nilo Linhares
(membro)

*"Os ignorantes, que acham que sabem tudo,
privam-se de um dos maiores prazeres da vida:
aprender".*

(Carlos Drummond de Andrade)

AGRADECIMENTOS:

Agradeço primeiramente ao meu orientador Prof^o Raimundo Nonato de Oliveira Lima, pois, me orientou com extrema dedicação em todas as vezes que foi solicitado e me deu a direção necessária para transformar o projeto de estágio no presente trabalho de conclusão.

Aos meus amigos Fernanda, Israel, Odílio, Roberta e Taline, os quais, contribuíram muito para o meu crescimento acadêmico e profissional, possibilitando com que chegasse até o final do curso.

A minha irmã Renata que sempre me ajudou nos momentos em que precisei e que também está escrevendo o seu trabalho de conclusão de estágio.

Por fim, a minha mãe Selma que sempre me deu muito estímulo para o desenvolvimento de uma vida acadêmica e profissional e que contribuiu diretamente para formar a pessoa que sou hoje.

Dedico este trabalho ao meu avô Waldemiro Pereira Carpes Filho, o qual, sempre me estimulou a explorar o máximo de meu potencial, sendo uma pessoa muito especial para mim e alguém que admiro muito e que também deixou muitas saudades entre aqueles que o cercavam.

RESUMO

PACHECO, F. W. **Gestão da qualidade na prestação de serviços – um estudo de caso da empresa Brasil Telecom S.A. Filial SC.** 2004. (115f.). Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

(Orientador: Raimundo Nonato de oliveira Lima).

Este trabalho tem como objetivo identificar quais fatores dificultam a implementação de um programa de qualidade na empresa Brasil Telecom S.A – Filial SC, justifica-se para tal objetivo adotado o fato de que a organização pretende realizar mudanças, utilizando novas abordagens para a qualidade dos serviços prestados. Dentro desta visão foram abordados diversos pontos, os quais estão interligados diretamente com a gestão da qualidade e com o histórico da organização objeto de estudo. A presente pesquisa tem início com uma abordagem geral do histórico da qualidade e o processo de gestão. Logo após conceitua a qualidade na prestação de serviços, explicitando todas as variáveis que interferem neste processo, o processo de planejamento, implementação e controle, a terceirização, a cultura organizacional, a privatização e algumas ferramentas utilizadas para promover a qualidade, como o 5S, a reengenharia e o downsizing. É explicitado também como estas variáveis são observadas na organização e quais as consequências de sua aplicação. A pesquisa termina com as considerações finais e proposição de melhorias de implementação do processo de gestão da qualidade na organização. A pesquisa foi efetuada através de um estudo de caso, o qual, proporcionou a livre exploração dos dados e sua descrição, confrontando-os com a fundamentação teórica previamente pesquisada. A coleta de dados se deu através do levantamento bibliográfico, entrevista não estruturada e a observação participativa. A conclusão obtida ou o resultado do estudo foi ligeiramente positivo. Atualmente a Brasil Telecom S.A – Filial SC apresenta um processo de gestão de qualidade muito bom para uma organização relativamente recente no mercado, existem alguns pontos que comprometem este processo, como a formação de subculturas, tecnologias com falhas de integração, entre outros. Entretanto, a organização está ciente de suas deficiências e procura aprimorar os seus processos. Pode-se com isso, classificar a empresa como uma organização que caminha no sentido da melhoria contínua e da excelência dos serviços prestados tanto ao público interno, quanto aos seus parceiros e principalmente o cliente, que é o objetivo principal da qualidade.

Palavras-chave: gestão da qualidade, prestação de serviços, implementação.

ABSTRACT

PACHECO, F.W. **Quality management in the rendering of services– a case study about Brasil Telecom S.A. Branch Office SC.** 2004. (115p). Internship final project (degree in Business Administration). Business Administration major, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.
(Counselor: Raimundo Nonato de Oliveira Lima).

The main objective of this assignment is to identify which factors complicate the implementation of a quality program in the company Brasil Telecom S.A – Branch office SC, justifies for such adopted objective the fact of that the organization intends to carry through changes, using new boardings for the quality of the lent services. Inside of this vision diverse points had been boarded, which are linked directly with the management of the quality and the description of the organization study object. The present research has beginning with a general boarding of the description of the quality and the process of management. Soon after it appraises the quality in the rendering of services, showing all the variables that intervene with this process, the process of planning, implementation and control, the terceirization, the organization culture, the privatization and some tools to promote the quality, as 5S, reengineering and downsizing. It is also talked as these variables are observed in the organization and which the consequences of its application. The research finishes with the final considerations and proposal of implementation improvements in the process of the quality management in the organization. The research was effected through a case study, which, provided to the free exploration of the data and its description, collating them with the theoretical recital previously researched. The collection of data if gave through the bibliographical survey, interview not structuralized and the participating observation. The gotten conclusion or the result of the study was slightly positive. Currently Brasil Telecom S.A – Branch office SC presents a process of very good quality management for a relatively recent organization in the market, exists some points that compromise this process, as the formation of subcultures, technologies with integration imperfections, among others. However, the organization is aware of its deficiencies and looks for to improve its processes. It can with this, to classify the company as an organization that walks in such a way in the direction of the continuous improvement and the excellency of the services given to the internal public, how much to its partners and mainly the customer, who is the main objective of the quality.

Key Words: Quality management, rendering of services, implementation.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Contextualização do tema e apresentação do problema.....	11
1.2 Objetivos do trabalho.....	13
1.2.1 Objetivo geral.....	13
1.2.2 Objetivos específicos.....	13
1.3 Justificativa e importância.....	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA – QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS.....	16
2.1 Histórico da Qualidade	16
2.2 Qualidade no Brasil.....	18
2.3 Mudança organizacional.....	20
2.3.1 Cultura Organizacional	23
2.3.2 Privatização.....	27
2.3.3 Reengenharia e Downsizing.....	31
2.3.4 Terceirização.....	34
2.4 Conceitos de qualidade segundo os principais defensores da filosofia	40
2.5 Qualidade na prestação de serviços	43
2.6 Gestão da Qualidade Total na Prestação de serviços.....	48
2.6.1 Os 5 S da qualidade	53
2.6.2 Planejamento.....	56
2.6.3 Implementação.....	58
2.6.4 Controle.....	60

3	METODOLOGIA	64
3.1	Caracterização da pesquisa	64
3.2	Tipo de pesquisa	65
3.3	Coleta de dados	66
3.4	Análise de dados	67
3.5	Limitações da pesquisa.....	67
4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	69
4.1	Caracterização da Empresa.....	69
4.1.1	Visão, Missão e Valores.....	71
4.1.2	Os acionistas.....	73
4.1.3	Produtos e Serviços.....	73
4.1.4	Fornecedores/Prestadores de serviços	74
4.1.4.1	Planta interna e Externa	75
4.2	Órgão regulador.....	75
4.3	Estrutura Organizacional da filial SC.....	76
4.4	Histórico da Qualidade	78
4.4.1	Mudança organizacional.....	80
4.4.2	Cultura organizacional.....	82
4.4.3	Privatização.....	85
4.4.4	Reengenharia e Downsizing.....	88
4.4.5	Terceirização.....	89
4.5	Gestão da qualidade na prestação de serviços.....	91
4.5.1	Planejamento.....	94
4.5.2	Implementação.....	95

4.5.2.1 Dificuldades de implementação.....	97
4.5.3 Controle	99
4.5.4 Os 5 S da qualidade	101
4.6 Sugestões e/ou recomendações de melhorias para implementação da qualidade	103
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	110
Referências	113

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do tema e apresentação do problema

Nunca se comentou tanto sobre qualidade como atualmente. As organizações estão cada vez mais cientes de que as garantias de qualidade nos produtos e serviços prestados já não são mais consideradas um diferencial, e sim, um pré-requisito. Campos (1992), define qualidade como sendo um produto ou serviço que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente.

O conceito de qualidade na verdade é antigo, datando do período pós-segunda guerra mundial, quando Deming, o qual, é considerado o pai da qualidade, veio com os primeiros conceitos desta filosofia, que visa reduzir custos, eliminando desperdícios e neste processo, atender de maneira satisfatória as necessidades do cliente.

Embasando-se na filosofia de Deming, muitas organizações a adotaram, principalmente as indústrias, onde se apresentava mais interessante de ser implementado, devido ao seu caráter de padronizar processos, embora também seja direcionado para as empresas prestadoras de serviços.

Com relação aos serviços, Kotler (1998), define este como sendo toda e qualquer atividade que é oferecida no mercado, em troca de uma remuneração. Ao falar-se de serviços retrata-se algo abstrato, não existe um produto em si, sendo o produto determinado como o próprio serviço, o que, acaba dificultando a implementação de um programa de qualidade.

No Brasil, existem muitas empresas industriais e prestadoras de serviços, onde, verifica-se um grande avanço da filosofia da qualidade nas empresas industriais, em específico às automobilísticas, onde, é muito comum observar-se a aplicação de filosofias Just-in-time (estoque zero), redução de custos e processos, entre outros. Na prestação de serviços, o avanço com relação aos pontos salientados pela qualidade ainda encontra-se em estágios muito iniciais, aparentemente, a organização prestadora de serviços ainda não descobriu a importância da adoção de um programa de qualidade ou simplesmente parecem ignorar a existência de tal conceito.

Contudo, as empresas prestadoras de serviços começaram a despertar para a filosofia da qualidade, em um mercado globalizado onde as mudanças são rápidas e frequentes, existe uma necessidade muito grande de se adaptar a este mercado cada vez mais exigente, sendo

flexibilidade a palavra-chave para o sucesso das organizações, onde, os programas de qualidade poderão se tornar a mola propulsora para a vantagem competitiva.

Kotler (1998), salienta que a prestação de serviços é o foco do mercado no século XXI, sendo, portanto, o ponto de partida para se conseguir uma posição de competitividade no mercado e para promover mudanças. Tendo esta visão sistêmica de mercado, a empresa Brasil Telecom S.A, está hoje, se adaptando as necessidades do mesmo, utilizando como apoio, as idéias de Deming e os conceitos de qualidade nos serviços prestados.

Atualmente, o mercado de telecomunicações no Brasil está sofrendo uma grande transformação, as empresas que eram estatais foram privatizadas, o mercado sofreu abertura econômica, o que promoveu a necessidade de mudanças se estas pretendessem continuar existindo. Com este pensamento em mente, a Brasil Telecom S.A, está em fase de desenvolvimento de um novo programa de qualidade, que atenda as necessidades do público interno, da organização e do cliente, agregando valor aos serviços prestados pela organização.

Na realidade, a Brasil Telecom já possui um programa de qualidade, entretanto, existe uma grande formação de sub-culturas, a qual, segundo Motta e Caldas (1997), tratam-se da formação de culturas fragmentadas, podendo esta se apresentar diferente em cada setor, filial, ou até mesmos em grupos de trabalho, ou seja, grupos de indivíduos além da cultura organizacional existente, criam valores próprios, que se tornam paradigmas e que devem ser seguidos por todos que se fazem parte integrante daquele local de trabalho. Estas sub-culturas passaram a existir pelo fato de que, as filiais da empresa se situam em diversos estados e por terem sido controladas pelo governo até meados da década de 90, e quando houve a unificação destas empresas, cada uma já possuía valores muito arraigados, o que pode ser muito nocivo à saúde da organização, pois, a padronização na prestação de serviços e de processos se torna frágil, fazendo-se necessário a adoção de um programa de qualidade que promova uma integração em todas as filiais, formando uma cultura organizacional voltada para a qualidade unificada e para a prestação de serviços.

Diversas são as ferramentas utilizadas pela Brasil Telecom para promover seu programa de qualidade, algumas como: atingimento de metas de serviços prestados, índice de ligações completadas, tempo de atendimento ao cliente, entre outros. Entretanto, verifica-se uma certa dificuldade na implementação de um programa de qualidade em empresas prestadoras de serviços, porém, não se sabe bem ao certo que fatores estão influenciando para dificultar esta implementação.

Sabe-se que a adoção de um programa de qualidade não ocorre da noite para o dia e que por promover uma mudança radical na maneira de ser da organização, a mesma não deve

ser implementada a força, deve ter a colaboração de todos para que funcione, porém, existem uma série de fatores que podem se tornar um problema se não forem levados em consideração. Crosby (1990), ressalta como sendo um dos principais motivos do insucesso da adoção de programas de qualidade nas organizações, os aspectos culturais da mesma, ou seja, os seus valores que já estão arraigados na mente das pessoas e da própria organização, advindo daí a necessidade de conhecer de maneira profunda os fatores que dificultam esta implementação. De maneira geral, sabe-se que os fatores estão ligados a mudança, a cultura organizacional e a própria gestão da qualidade, porém, não se sabe exatamente que fatores são determinantes e até que ponto podem ser ameaçadores quando se pretende adotar um programa de qualidade.

Diante deste contexto, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa:

Quais fatores dificultam a implementação efetiva de um programa de qualidade baseado na prestação de serviços da Brasil Telecom – Filial SC?

1.2 Objetivos do trabalho

Tendo em mente que o contexto do tema é a qualidade na prestação de serviços e que o problema de pesquisa procura identificar os fatores que dificultam a implantação de programas de qualidade na prestação de serviços, definiram-se os seguintes objetivos para a pesquisa:

1.2.1 Objetivo geral

Analisar quais fatores dificultam a implementação de um programa de qualidade baseado na prestação de serviços da Brasil Telecom – Filial SC.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar os objetivos relacionados à qualidade na Brasil Telecom - Filial SC;
- b) Identificar a atual estrutura organizacional da Brasil Telecom Filial SC;
- c) Verificar os processos de prestação de serviços adotados pela Brasil Telecom – Filial SC;
- d) Analisar a cultura da Brasil Telecom – Filial SC em relação à prestação de serviços;

- e) Conceituar qualidade, determinando suas funções e características principais, bem como, a sua importância para a organização;
- f) Descrever os procedimentos de qualidade adotados pela Brasil Telecom – Filial SC;
- g) Sugerir melhorias para a implementação e/ou modificação de um programa de qualidade na Brasil Telecom – Filial SC.

1.3 Justificativa e importância

A Qualidade na prestação de serviços no Brasil é algo muito recente e com diversas dificuldades de implementação, muitas organizações a adotaram sem sucesso, simplesmente por desconhecer ou negligenciar a importância de determinadas dificuldades que podem se seguir durante o processo de implementação.

Acredita-se que a adoção de filosofias da qualidade sejam fator decisivo para uma posição estratégica no mercado, por isso, é importante conhecer as características da qualidade em prestação de serviços, bem como, os seus pontos fortes e fracos. Além disso, existe uma resistência muito grande por parte das organizações em realizar programas de qualidade, sendo que, muitas delas, foram formadas pelo desconhecimento dos fatores que dificultam a sua implementação, sendo que, a presente pesquisa procura identificar estes fatores. Ainda no tocante a prestação de serviços, é muito importante a unificação da cultura organizacional, sendo que, a cultura deverá sempre ser orientada para a mudança e para o cliente. O que torna a pesquisa de vital importância, pois, pretende-se no seu decorrer, trabalhar aspectos relativos à prestação de serviços, como a terceirização de serviços, downsizing, cultura organizacional, o ambiente atual de mercado e mudanças, que é algo muito presente no mercado globalizado de hoje, adquirindo a pesquisa um foco bastante amplo.

Para a empresa o projeto é de extrema importância e viabilidade, visto que, no presente momento, a mesma está em processo de desenvolvimento de um programa de qualidade em toda a organização, e como toda grande empresa que pretende conquistar o mercado consumidor, não existe espaço para falhas, principalmente no que diz respeito à falhas de planejamento e implementação, o que torna esta pesquisa uma ferramenta fundamental de auxílio neste processo, além disso, sempre existe um interesse da empresa em investir em novas idéias, bem como, o desenvolvimento de novos talentos, por isso, a

organização viabiliza o máximo possível a realização de pesquisas científicas, principalmente os estudos de caso, desde que não sejam revelados os detalhes estratégicos da mesma.

Por fim, para a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), o presente trabalho se faz de suma importância, apesar de o conceito de qualidade e prestação de serviços ser muito retratado em pesquisas, a abordagem ocorre de maneira diferenciada, visto que, o estudo de caso procura conhecer as dificuldades de implementação, se caracterizando uma pesquisa exploratória, apesar de haver uma descrição dos fatos ocorridos, o que permite a aproximação do curso com os problemas enfrentados no decorrer da implementação do programa de qualidade e, permite com que aproxime a academia com a realidade organizacional, sendo muito útil para aqueles que visam conhecer mais sobre o assunto.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA – QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

2.1 Histórico da Qualidade

O conceito de qualidade na realidade é muito antigo, desde os primórdios da civilização sempre houve uma busca incessante pela qualidade dos produtos e serviços prestados, porém, não havia nomes e nem métodos definidos para buscar a gestão da qualidade total como existem nos dias de hoje.

A qualidade como conhecemos hoje, teve os seus primórdios na década de 50, passado o período pós-segunda guerra mundial, o Japão tendo perdido a guerra e sendo severamente punido com a nova ordem mundial, precisava restabelecer a economia que entrara em colapso, bem como, curar as cicatrizes provocadas pela guerra (bomba atômica em Hiroshima e Nagasaki, ataque a Pearl Harbor, entre outros). Surge nesta época o primeiro pesquisador do conceito de qualidade, William Edwards Deming.

Deming como é conhecido mundialmente, Nasceu em 14 de Outubro de 1900 em Sioux City, Iowa. Em 1921 licenciou-se em Física, na Universidade do Wyoming e, em 1928, doutorou-se em Matemática pela Yale University. Trabalhou no Census Bureau dos Estados Unidos durante a Segunda Guerra Mundial e, em 1950, foi convidado para dirigir ações de formação em estatística e controle de qualidade no Japão. O impacto das suas idéias foi de tal forma elevada que Deming é, hoje, considerado como o pai do milagre industrial japonês, embora exista controvérsia entre alguns autores.. Em sua homenagem, a JUSE (Japan Union of Scientists and Engineers) instituiu o Deming Prize, que premia anualmente as melhores empresas no campo da qualidade. Deming foi condecorado pelo Imperador com o mais elevado galardão alguma vez atribuído a um estrangeiro: a Medalha de 2.^a Ordem do Sagrado Tesouro. Os Estados Unidos só o descobriram na década de 80. Em 1986, Ronald Reagan atribuiu-lhe a National Medal of Technology e nesse ano foi lançado o livro *Out of Crisis*, a obra que consolidou de vez a sua fama como o grande mestre da qualidade. Durante mais de 40 anos, Deming exerceu uma intensa atividade como consultor, escritor e formador e professor da Stern School of Business (Nova Iorque). Em sua homenagem foi criado o Edwards Demings Institute. Deming faleceu em 1993, com 93 anos.

Mirshawka (1990), ressalta que para Deming, a qualidade é definida como um processo de melhoria contínua e que atenda as necessidades do público interno e as exigências dos clientes. Como estas necessidades sofrem mudanças cada vez mais rapidamente, este

processo deve ser contínuo. Deming apud Mirshawka (1990), ressalta o erro cometido pelos países do ocidente por não permitir maior participação dos colaboradores no processo de decisão, na filosofia de Deming, os colaboradores são considerados a chave para o sucesso da implementação da filosofia da qualidade. Juran (1995), ressalta este ponto, comentando que a história da qualidade no Japão foi extremamente bem sucedida se comprada ao oriente por causa da filosofia de cooperação que o povo de lá possui. Crosby (1990), retrata de maneira estratégica este ponto, o autor ressalta que as diferenças culturais promoveram muito para o insucesso da qualidade no ocidente, pois, a cultura deste povo é centralizada no individualismo, um erro fatal quando se pretende trabalhar com o conceito de qualidade total.

No decorrer de sua pesquisa, Deming (apud Mirshawka, 1990, p.3), estabelece 14 pontos estratégicos para a administração da qualidade:

- 1) Criar consistência e continuidade de propósito;
- 2) Recusar os níveis vigentes de atrasos, material defeituoso e falhas de mão-de-obra;
- 3) Eliminar a necessidade de depender da inspeção em massa;
- 4) Reduzir o número de fornecedores;
- 5) Pesquisar continuamente a solução dos problemas no sistema e buscar as formas de melhorá-lo sempre;
- 6) Instituir métodos modernos de treinamento, usando a Estatística;
- 7) Forçar a supervisão a auxiliar as pessoas a fazer cada vez melhor o seu serviço;
- 8) Eliminar o medo;
- 9) Romper as barreiras entre os departamentos;
- 10) Eliminar o uso de metas numéricas, lemas, slogans e pôsteres para estimular a mão-de-obra a trabalhar melhor.
- 11) Utilizar métodos estatísticos para ter continuamente a melhoria da qualidade e da produtividade;
- 12) Remover todas as barreiras que impeçam todos os que trabalham de ter orgulho do que fazem;
- 13) instituir um vigoroso programa de educação e treinamento para que todas as pessoas estejam atualizadas no que se refere ao desenvolvimento de novos materiais, métodos e tecnologias;
- 14) definir claramente o comportamento da alta administração com a qualidade e a produtividade, ou seja, em realizar todos os treze pontos anteriores.

Até os dias de hoje, os 14 pontos propostos por Deming ainda são respeitados e muito utilizados dentro das organizações, é claro que, devido as constantes mudanças sofridas no mercado consumidor alguns de seus pontos foram levemente modificados para melhor atender as necessidades das organizações e dos clientes, contudo, a essência de sua filosofia permanece intacta.

Seguindo a filosofia de Deming, apareceram outros pesquisadores muito bem sucedidos na sua abordagem a qualidade, os principais seriam Crosby, Feigenbaum, Juran e

Ishikawa. Cada um deles apoiou-se nas idéias de Deming, e a partir delas desenvolveram a sua própria filosofia de qualidade.

Como já citado anteriormente, as idéias de Deming somente passaram a ser reconhecidas no ocidente na década de 80, período considerado economicamente como a década perdida, houve um período muito grande de crises, logo, viu-se a necessidade de inovar. Diante deste contexto, foram descobertas pelas organizações ocidentais o conceito de qualidade e as filosofias de Deming, Juran e todos os outros pesquisadores que criaram as bases do conceito de qualidade total e gestão.

Pode-se observar, que a filosofia da qualidade proposta por Deming se apóia bastante nos processos de produção, entretanto, a grande maioria dos autores aqui referenciados, bem como, o próprio Deming, atribuem como fator preponderante do sucesso, a cultura.

Crosby, Feigenbaum, Juran, Ishikawa e praticamente quase todos os autores que escrevem sobre qualidade, ressaltam que para esta dar certo em qualquer organização seja uma indústria, uma prestadora de serviços ou até um país ou o próprio planeta, é necessário que haja cooperação entre os indivíduos, sendo que a mesma não deve ser algo esporádico, a busca pela cooperação, bem como, pelo processo de aprimoramento deve ser algo contínuo. sendo esta filosofia extremamente disseminada e incorporada por todos os membros de uma organização.

Deming apud Mirshawka (1990), ressalta que somente após a filosofia da qualidade for entendida e praticada pelos membros de uma organização é que pode-se começar a pensar em termos operacionais e aplicar as ferramentas da qualidade no processo produtivo, seja de um bem ou serviço.

Concluindo-se, a qualidade difundiu-se muito ao redor do mundo nestes últimos anos, hoje, a tendência das organizações é tomar o rumo da melhoria contínua. A cada dia mais e mais organizações buscam nessa filosofia uma maneira de melhor administrar os seus recursos (humanos, econômicos e financeiros), de uma maneira que aumente o seu lucro, elimine desperdícios e que atenda as necessidades do cliente e do público interno.

2.2 Qualidade no Brasil

No Brasil, o conceito de qualidade também é extremamente conhecido, entretanto, somente na década de 80, atentou-se para as idéias de Deming e seus seguidores sobre a gestão da qualidade.

Por ter começado a disseminar os conceitos de qualidade nas organizações tão tarde, o Brasil ficou relativamente atrasado em termos de avanço nesta área se comparado aos Estados Unidos e o Japão, os quais, são os países mais avançados nos dias atuais.

Campos (1992), ressalta que o Brasil hoje é o segundo maior investidor em programas de qualidade, ficando atrás somente do Japão, que foi o pioneiro neste conceito. Apesar de estar em segundo lugar, o avanço nas técnicas de qualidade ainda se dá de maneira muito lenta em terras ocidentais, percebe-se que existe uma resistência muito grande a adoção de programas de qualidade. Kaplan (1996), atribui este fator ao caráter individualista da população do ocidente. No Japão o povo é orientado para a cooperação, que é à base da filosofia de qualquer programa de qualidade, sendo este, fator determinante para o sucesso ou fracasso da adoção de qualquer programa de qualidade.

Las Casas (1994), atribui como principal problema, a falta de planejamento e implementação dos programas de qualidade, por isso, em terras ocidentais não funcionou como se esperava, além de existir uma forte resistência á mudança e do caráter individualista das organizações, ainda existe um problema que envolve o baixo conhecimento de todo o processo.

Contudo, existe um grande interesse por parte das organizações brasileiras em investir em programas de qualidade, observa-se uma evolução muito grande neste conceito em empresas automobilísticas, onde percebe-se claramente a utilização de filosofias como o Just-in-Time (JIT), a padronização de atividades, a gestão participativa, a redução de custos, a eliminação de retrabalhos e a constante manutenção deste processo. Com relação as empresas prestadoras de serviços, a adoção destes programas ocorre de maneira mais lenta, Crosby (1990), salienta que a adoção de programas de qualidade pode ser efetuada em qualquer empresa, independente do seu ramo de atividade, entretanto, os conceitos de prática da gestão da qualidade são mais direcionadas para as empresas industriais, sendo necessárias modificações para que se adaptem as necessidades e aplicações de outros segmentos, como o da prestação de serviços, por exemplo.

Las Casas (1994), também atenta para este ponto, o autor adverte que em uma organização prestadora de serviços, as ferramentas e filosofias devem sofrer adaptações, pois, determinados conceitos simplesmente não são aplicáveis em sua forma original e outros simplesmente não se aplicam.

Apesar das práticas da qualidade serem cada vez mais freqüentes e disseminadas em empresas brasileiras, verifica-se ainda uma resistência muito grande por parte das

organizações a adoção destas práticas, Campos (1992), atribui esta situação a dois fatores específicos: Mudança organizacional e Cultura.

Verifica-se no Brasil que as maiores dificuldades de implantação de programas de qualidade está intimamente relacionada com a cultura organizacional e o medo de mudar, existe ainda um receio muito grande por parte das organizações em realizar mudanças. Entretanto, as empresas estão fazendo o possível para fazê-lo, pois, quem pretende sobreviver em um mercado cada vez mais competitivo precisa se modificar. É claro que esta mudança deve ser assimilada por todos, caso contrário, tenderá ao fracasso.

As práticas de gestão da qualidade no Brasil sofrem diversas dificuldades de implementação, entretanto, a estimativa é que cada vez mais as organizações assimilem esta filosofia e adquiram uma postura cada vez mais voltada para a cooperação. Porém, este cenário somente será realidade quando as organizações souberem enfrentar as dificuldades que promovem o insucesso da adoção de programas de qualidade, bem como, reagir de maneira rápida às mudanças que o ambiente na qual está inserida exige.

2.3 Mudança organizacional

Um fator muito importante quando se pretende adotar um programa de qualidade e que traduz - se em uma das maiores dificuldades encontradas na adoção destes programas é o ambiente de mudanças.

Motta (1999), define a mudança como sendo a aquisição de novos compromissos, valorativos. Significa dizer, que a empresa adotou mudanças na missão, visão e valores do negócio.

Tomei e Braunstein (1993), caracterizam a mudança como algo que pode ou não abalar toda a cultura de uma organização, modificando processos, maneira de gerenciar, propiciando uma visão mais estratégica do mercado. Para os autores, em um ambiente de mudanças, aqueles que menos dão importância a um programa de qualidade são os que mais necessitam dela.

Freitas (1991), conceitua a mudança organizacional como sendo um processo de alta transformação cultural, onde são embutidos na organização, novas crenças, valores, pressupostos, ritos entre outros, tendo como objetivo, moldá-la de acordo com os pré-requisitos necessários para a sobrevivência em um ambiente altamente competitivo.

Las Casas (1994), compara diretamente a mudança organizacional com a cultura e a qualidade total, afirmando que em determinado momento quando uma organização passa a

sofrer mudanças, é porque visa á melhoria de seus produtos, serviços e processos, adotando novos valores culturais que serão assimilados pelo público interno, os quais, irão utilizar-se da filosofia da qualidade para alcançar tal objetivo.

A causa da mudança pode ser encontrada no ambiente externo em que a organização está inserida, ou no crescimento ou diversificação que foram indispensáveis para enfrentar a competição. De qualquer forma, as forças que exigem mudança nas organizações são as que vêm de fora e não o que acontece dentro da organização. (LACOMBE E HEILBORN, 2003,p.421).

Como pode-se observar, a mudança faz-se necessária por motivos provenientes do ambiente no qual a organização está inserida, não depende dos valores e intenções das pessoas que estão envolvidas na organização, mas sim, do ambiente e seus membros, dependendo destes para o progresso e sobrevivência da organização. Mudar torna-se então uma maneira de adaptar ou redirecionar a organização em função de metas e objetivos, que serão determinados conforme as necessidades de mudança forem surgindo, sendo a cultura organizacional, valores, crenças, bem como, a busca pela qualidade apenas uma maneira de atender os pré-requisitos que o mercado solicita.

Contudo, existem autores que ponderam sobre o fato de que a mudança é influenciada pelo ambiente externo. Motta (1999), por exemplo, atribui ao ambiente a necessidade de mudar, entretanto, afirma que a mudança organizacional só ocorre quando as pessoas mudam a sua maneira de pensar.

Crosby (1991), atenta para este ponto, ressaltando que a mudança de paradigmas mentais ou os modelos mentais, é a chave para o sucesso em um ambiente de mudanças, caracterizando este como o ponto mais complexo para administrar quando a organização volta-se para a filosofia da qualidade.

Todas as pessoas já possuem idéias e modelos pré-determinados de organização ideal, bem como, de crenças e valores. Senge (1998), identifica este conjunto como modelos mentais, ressaltando que é uma característica inerente a cada indivíduo. Entretanto, o autor afirma que estes modelos mentais são passíveis de mudança, apesar de estarem altamente arraigados na mente das pessoas e organizações, sempre existe a possibilidade de modificá-los quando o mesmo não atender mais aos objetivos organizacionais e/ou pessoais.

Quando retrata-se o ambiente de mudanças, encontra-se embutidos nele uma série de fatores que dificultam a implementação de programas de qualidade, Mirshawka (1990), aponta os seguintes:

- a) Resistência à mudança por parte dos colaboradores e gerentes;
- b) Incerteza quanto ao funcionamento dos programas de qualidade;
- c) Alto custo de implementação;
- d) Alta dificuldade de mensurar o retorno sobre o investimento (por se tratar de um processo mais qualitativo do que quantitativo)
- e) Dificuldade de se estabelecer um padrão de atividades (em empresas prestadoras de serviços);
- f) Direcionar a cultura para a cooperação ao invés do individualismo;
- g) Promover a cultura de redução de custos;
- h) Promover a participação de todos no processo de mudança.

Gil (1994), atribui como motivo não facilitador na implementação de um programa de qualidade, a falta de metodologia no processo adotado pelas organizações, muitas destas estão tão preocupadas com operacionalizar o processo, que se esquecem de adotar procedimentos coerentes de implantação, o que põe em xeque praticamente todas as premissas básicas de um programa de qualidade. É importante atentar, que não basta mudar, deve-se caminhar em um sentido que agregue valor para a organização a longo prazo, tornando a qualidade um processo estratégico e não meramente operacional, como vem ocorrendo com muitas das organizações que fracassaram na adoção deste tipo de programa.

Verifica-se com estes pressupostos que as dificuldades de implementação estão mais relacionadas com as pessoas do que com os aspectos financeiros e de produção. Em se tratando de empresas prestadoras de serviços não existe a produção, visto que, o produto é o próprio serviço, logo, deve-se focalizar todos os pressupostos da qualidade em dois objetivos: a satisfação da necessidade do cliente e do público interno.

Segundo Kotler (1998), o foco de atuação de qualquer organização, deve ser em satisfazer as necessidades do cliente, sendo que a principal maneira para se conseguir alcançar este objetivo, seria contar com a participação de todos, caso contrário, as chances de se obter sucesso na adoção de práticas da qualidade é praticamente nula.

Ressalta-se ainda o alto custo de implementação e as dificuldades de mensurar o retorno. Implementar um programa de qualidade requer um capital considerável e nem todas as organizações possuem este montante requerido, principalmente quando a mesma encontra-se em processo de grandes mudanças, e acabam optando por realizar a implantação em partes. Segundo Neto (1992), este processo pode ser altamente nocivo à organização sem o

planejamento devido, o autor salienta que em determinado ponto a organização perde o seu rumo, pois, o processo de qualidade deve ser algo embutido dentro de uma visão sistêmica e não dentro de uma ótica reducionista.

Juran (1995), por exemplo, apesar de propor a implementação da qualidade em blocos como alternativa para determinadas organizações, atenta para o risco desta opção, salientando que apesar de ser uma saída para as organizações que não possuem o montante necessário para provocar grandes mudanças ou implementar um programa de qualidade em toda a organização, deve-se adotar um procedimento que permita com que após a disseminação da filosofia por toda a empresa, este setor ou bloco consiga se unir com os pedaços restantes formando um sistema único e compartilhado.

É importante salientar que apesar de as mudanças serem provocadas pelo ambiente, à adoção da qualidade total não necessita ser uma reação para a mudança, na realidade, deveria ser pró-ativa a este processo, garantindo a vantagem competitiva para as organizações que a utilizam de forma adequada. Além disso, o processo de mudança apesar de ser caótico em algumas organizações, é o momento mais adequado para a adoção de filosofias de melhoria contínua, principalmente se houver a colaboração de todos, pois, é muito importante em qualquer processo de mudança a colaboração e participação de todos da empresa, não somente a alta administração.

2.3.1 Cultura Organizacional

Um dos pontos mais importantes quando se realiza um programa de qualidade e que é muito afetado com o processo de mudança organizacional e que também pode vir a se tornar uma das grandes dificuldades de implementação, seria a cultura organizacional. Freitas (1991, p.38), define cultura como sendo “o aprendizado coletivo ou compartilhado, que uma unidade social ou qualquer grupo desenvolve enquanto sua capacidade para fazer face ao ambiente externo e lidar com suas questões internas”.

Cultura organizacional é “o conjunto de valores em vigor numa empresa, suas relações e sua hierarquia, definindo os padrões de comportamento e de atitudes que governam as ações e decisões mais importantes da administração.” (Lacombe e Heilborn, 2003,p.354).

No entendimento de Chiavenato (1994), a cultura organizacional é o conjunto de crenças, valores e pressupostos que são particulares de cada organização, que determinam processos e comportamentos, formando a identidade da empresa.

“É o conjunto de concepções, normas e valores submersos à vida de uma organização e que devem ser comunicados à seus membros através de formas simbólicas tangíveis”. (Las Casas,1994, p.97).

Sintetizando as idéias dos autores aqui citados, pode-se determinar que a cultura organizacional envolve tudo aquilo em que a organização acredita e protege, seus paradigmas, e não somente isto, a cultura é algo que reflete os valores individuais e coletivos, tanto dos indivíduos quanto da organização em si.

Como a cultura organizacional é um dos elementos que mais influem na adoção de programas de qualidade, definiu-se um perfil da qualidade no conceito de cultura, que unificasse os dois conceitos, bem como os pré-requisitos necessários para o desenvolvimento desta cultura, o que foi chamado entre os autores que escrevem sobre qualidade como cultura da qualidade.

Cultura de qualidade é o total de aprendizagem sobre qualidade e valores relacionados à qualidade na medida em que a organização progride em sua capacidade de lidar com o ambiente externo e em administrar internamente. (LAS CASAS, 1994,p.98).

Como já citado anteriormente, as grandes dificuldades encontradas na adoção de um programa de qualidade estão intimamente relacionadas com os aspectos culturais do indivíduo e da própria organização, é muito importante à adoção da filosofia da qualidade por todos, bem como, a compreensão desta filosofia por todos.

Muitas das dificuldades encontradas durante o processo de implementação de um programa de qualidade advém do nível gerencial, pois, programas de qualidade promovem muito o Downsizing (redução de níveis hierárquicos), apesar desta filosofia não adotar o processo de demissão e sim o remanejamento dos colaboradores, na prática tem sido utilizada como uma ferramenta que promove a redução de despesas administrativas, o que faz com que muitos dos gerentes resistam a mudança com medo de que estas o afetem e/ou reduzam o seu grau de poder dentro da organização.

Além disso, os colaboradores do nível operacional tendem muito a resistir às mudanças, muitos encaram o processo de renovação de crenças, valores e processos como uma alteração desnecessária, acreditam que não se deve mudar o que no momento está funcionando, o que não é verdade, pois, em um mercado altamente competitivo a única coisa permanente são as mudanças, e as empresas que desejam sobreviver neste mercado devem mudar e se adaptar constantemente a ela.

Contudo, Las Casas (1994), retrata que em um ambiente de implementação da qualidade, não é necessário à mudança na cultura da organização, o autor ressalta que em muitas organizações já existe as premissas embutidas na cultura, que cultivam elementos como a cooperação, melhoria contínua e a qualidade. O que ocorre neste tipo de organização é tão meramente uma aplicação mais específica da sua cultura, só que desta vez mais voltada para a redução do custo e despesa e para a satisfação do cliente.

Juran (1995) também defende a questão da modificação da cultura, o autor classifica como necessário determinar algumas modificações, entretanto, aponta como sendo um tanto radical implementar algo como uma reengenharia na cultura de uma organização, pois, somente conseguiria-se alterar a cultura por completo se o os colaboradores não fossem os mesmos, pois, por mais que se tente, sempre será identificável traços de uma cultura anterior ao processo de mudança, sendo que estes vestígios seriam subculturas de um sistema maior.

Outra dificuldade ligada aos valores culturais seria a cooperação, para que a Gestão da Qualidade seja eficiente e eficaz, deve-se levar em consideração que todos os indivíduos devem participar do processo de implementação e controle do programa de qualidade. Deve-se considerar também, a criação de uma sinergia entre os indivíduos, propiciando este ambiente de cooperação.

Motta & Caldas (1997), ressaltam que a melhor maneira de se conscientizar as pessoas quanto a uma cultura voltada para a qualidade, seria a adoção de meios de comunicação diversos, que permitam a disseminação de todas estas informações sem que haja perda de informações.

Senge (1998), comenta que o treinamento é uma maneira muito eficaz de se transmitir os valores organizacionais, sendo que este é um processo, que deve ser iniciado pela alta administração, o sentido deste é de forma top-down, porém, se dá de maneira participativa e não deliberada.

Kaplan (1996), ressalta este como o fator determinante para o sucesso na implementação de um programa de qualidade, as pessoas devem saber o que vai mudar, o por que vai mudar e como vai mudar, para que sejam parte integrante deste processo e compreendam de maneira mais rápida e fácil a necessidade da mudança e a assimilação de novas culturas.

Também é importante salientar, que a cultura deve ser algo único na organização, em organizações muito grandes é comum à existência de sub-culturas, este tipo de cultura é altamente nocivo se o pretendido é alcançar a excelência na qualidade, pois, criam valores que não são compartilhados por toda a organização, o que propicia o ambiente de individualismo.

Outra grande dificuldade encontrada pelas organizações, é orientar os seus colaboradores para a política de redução de custos e despesas. Em empresas que sofreram um processo de privatização, caso da organização objeto de estudo, é muito comum verificar-se reclamações constantes de determinados benefícios que eram demasiados supérfluos e que foram retirados por este motivo. Muitos encaram este tipo de coisa como uma ameaça à identidade da organização, preferindo deixar as coisas como estão.

Para implementar de maneira correta um programa de qualidade desenvolvendo a cultura organizacional, Las Casas (1994,p.105), dividiu o processo de obtenção da cultura da qualidade em seis etapas distintas:

1. Identifique os concorrentes de qualidade e seus atributos. Determine se a organização está concorrendo principalmente em:
atributos de qualidade dos produtos tangíveis;
 - serviços de pós-venda e suporte;
 - relacionamento com o consumidor;
 - todos acima.
2. Identifique os valores de qualidade necessários que sirvam para o ambiente competitivo.
3. Identifique o público alvo que deve ter os valores relacionados no passo 2.
4. Identifique os valores de qualidade atuais do público-alvo e compare com os valores desejados de qualidade.
5. Decida sobre os mecanismos formais e informais para introdução dos valores de qualidade desejados no grupo-alvo.
6. Reveja o desempenho de cada grupo e repita os passos necessários.

Na realidade, o autor propõe algo como um círculo de controle da qualidade aplicada à cultura, basicamente ocorre uma etapa de planejamento, seguido da implementação, para depois analisar os resultados atingidos, comparar com os esperados e atuar num sentido de melhoria contínua.

Barros (1992), cria um link da cultura ideal para a qualidade e a sua implementação, enfatizando que a participação é o elemento chave de todo o processo, assim como o cliente é o foco central dos resultados, a cooperação e a participação de todos no processo é o objetivo de se desenvolver uma cultura voltada para a qualidade.

Verifica-se que entre os autores existe uma forte análise sobre os aspectos culturais, todos enfatizam a importância que esta tem para o processo, principalmente no processo de implementação da qualidade, onde deve haver um conhecimento muito grande sobre todo o processo, devendo a comunicação ser altamente difusa e os resultados alcançados cuidadosamente estudados e melhorados. Contudo, apesar de o ambiente prover a necessidade de mudança, a cultura da qualidade é o principal elemento que deve ser levado em consideração para aumentar o máximo possível às chances de obtenção de sucesso em todo o

processo, de uma maneira que satisfaça tanto as necessidades do cliente como as do público interno.

2.3.2 Privatização

Vive-se hoje em um ambiente de constantes mudanças, as organizações mudam em uma velocidade praticamente exponencial e o próprio mercado (clientes, fornecedores e outros), exigem que as organizações se flexibilizem e se adequem ao ambiente de negócios do qual somos parte integrante. Uma das soluções encontradas por muitas organizações para continuar sobrevivendo foi o fenômeno conhecido como Privatização.

Hanke (1989, p.7), classifica privatização como sendo “a cessão em regime de contrato, ou venda a particulares de funções ou empresas anteriormente controladas pelos governos ou de sua propriedade”.

Tomei e Braunstein (1993, p.29), “a privatização de empresas é um processo que diversos governos estão implementando como uma forma de redefinir o papel do estado”.

Para Donahue (1992, p.13), privatização é:

Privatização é não somente um termo que deselegante; é também lamentavelmente impreciso. A palavra pode significar algo tão amplo como reduzir o estado do bem-estar, promovendo ao mesmo tempo o espírito de iniciativa e o voluntarismo; ou algo tão estreito como substituir por um grupo de trabalhadores privados um grupo inteiramente idêntico de servidores públicos, para executar uma determinada tarefa.

Como pode-se observar, todos os conceitos aqui apresentados são extremamente similares, com exceção de Donahue (1992), que aplica um conceito de maior abrangência, já que existe um enfoque muito direcionado a elementos culturais e a complexidade da própria palavra privatização. Contudo, a essência deste conceito é idêntica para todos os autores, pois, todos concordam que a privatização nada mais é do que o repasse de algo público para a iniciativa privada.

Em sua base histórica, a privatização não é recente, autores como Peter Drucker, citado por Tomei e Braunstein (1993), já utilizavam este termo antes mesmo de este se disseminar pelo mundo afora. Existam muitos outros autores na época que já retratavam este conceito com um maior grau de importância, sendo que a maioria destes focalizava a privatização no processo de prestação de serviços, sendo menos retratado em uma empresa industrial.

O processo de privatização na realidade adquiriu maior notoriedade ao final da década de 80, considerada como “a década perdida” por muitos economistas e “período das trevas” por outros, este conceito surgiu como uma alternativa de eliminar os gastos do governo, que sofria um déficit muito grande na época.

Donahue (1992), aponta que não somente o déficit fiscal era o motivo que levou tantas organizações a privatizarem seus serviços na década de 90, existia ainda um fator cultural muito forte que impulsionava as organizações no sentido da privatização, uma vez que a competição no mercado estava cada vez mais acirrada e as entidades governamentais estatais já ao estavam mais conseguindo acompanhar o ritmo de mudanças e o nível de exigências cada vez maior por qualidade dos produtos e serviços prestados.

No Brasil, a década de 80 foi tão caótica quanto à do resto do mundo, o país passava por enormes recessões, a inflação disparava a índices muito altos e o mercado nacional era relativamente inferior se comparado aos produtos importados, que experimentavam progressos muito maiores e a sua qualidade era infinitamente superior.

Para Moreira (1994) a mudança na situação política e econômica brasileira ocorreu com a abertura da economia, após ter passado por um período altamente apoiado no nacionalismo empresarial e na substituição de importações, excedendo casos em que não havia similar nacional, o país finalmente abria as portas para um livre mercado.

Durante o governo Collor, houve muitas mudanças estruturais no Brasil, a abertura econômica não só promoveu como incentivou milhares de empresas estrangeiras a investirem seu capital no Brasil, tal iniciativa tomada pelo governo segundo Ferreira; Alvim e Rampinelli (2001), basicamente buscam duas coisas: desenvolvimento econômico e balança comercial favorável. Segmentando essas duas coisas, encontramos pontos muito salutar, como aumento do emprego, crescimento na economia, aumento da concorrência, busca pela qualidade contínua dos produtos e serviços, e principalmente a desestatização das empresas públicas, passando as mesmas para a administração privada, reduzindo os gastos para o governo e criando oportunidades de mercado.

Um dos processos de privatização mais comentados no Brasil foi o do sistema Telebrás no final da década de 90 e da Vale do Rio Doce, houve muita controvérsia durante este processo, muitos acreditavam que privatizar algo tão importante e que o estado se orgulhava de ter desenvolvido, entretanto, este processo acabou sendo um dos maiores feitos da privatização no Brasil, os serviços se aprimoraram, aumentou a competitividade entre as empresas, buscou-se a melhoria contínua dos processos produtivos, entre muitas outras melhorias.

Entretanto, Donahue (1992), ressalta que nos países ocidentais em especial a América do Sul, a privatização estava sendo usada de maneira indevida, o governo repassava a responsabilidade de determinado segmento para as empresas privadas, e a primeira coisa que estas faziam, era reduzir o quadro de pessoal com o objetivo de reduzir despesa operacional, obtendo assim maior lucro, sendo que este não era o motivo e nem o objetivo da privatização, pelo menos em teoria.

Tomei e Braunstein (1993, p.30), apontam estes como o principal motivo da disseminação da privatização pelo mundo:

- a) Necessidade de ajuste nas finanças do governo por meio da redução do déficit público, com a eliminação dos subsídios a empresas estatais;
- b) Busca de novos elementos de estímulo ao investimento produtivo face a dificuldades financeiras crônicas do estado;
- c) Insatisfação com a ineficiência de algumas empresas estatais que operam em mercados competitivos e não dispõem da indispensável flexibilidade;
- d) Esgotamento das razões histórica que determinaram a criação de uma dada empresa estatal;
- e) Mudanças profundas nas estruturas de oferta e demanda de mercados de bens e serviços a nível nacional e internacional;
- f) Liberação de recursos humanos e financeiros do estado para alocação em áreas prioritárias.

É claro que o processo de privatização sofreu determinadas transformações ou adaptações de acordo com os interesses das empresas que adquiriram as empresas antes estatais, no Brasil por exemplo, técnicas como a de reengenharia e downsizing foram amplamente utilizadas, Hammer e Champy (1994), por exemplo, ressaltavam que este é um dos pontos fracos provocados pela mudança organizacional, muitas dessas técnicas e desses conceitos eram aplicados de maneira errônea, visando unicamente reduzir o quadro funcional, utilizando como justificativa para tal iniciativa, a qualidade dos serviços prestados.

Algumas organizações conseguiram atingir este objetivo, entretanto, aspectos como responsabilidade social e toda a parte de recursos humanos, bem como, o público interno foram muito desvalorizados. Hammer e Champy (1994), destacam que em um ambiente de mudanças, muitas organizações aplicaram a terceirização, o downsizing e a reengenharia em um sentido top-down, ou seja, as pessoas não participavam do processo, somente eram parte integrante de toda a mudança e nada sabiam ou podiam participar.

Este tipo de atitude provocou muitas resistências em todo este processo o que contribuiu muito para a ineficiência de programas de qualidade que foram adotados nessas empresas, tendo em vista, os conceitos de Juran (1995), a filosofia da qualidade só funciona

se e somente se houver entendimento, aceitação e cooperação de todas as pessoas que fazem parte da organização.

Tomei e Braunstein (1993), dividem o processo de implementação da privatização em quatro etapas fundamentais para se obter um resultado favorável:

1º Etapa: Inclusão da empresa no programa de privatização.

No Brasil este ocorreu por um decreto do presidente da República, sendo que, deverá ser apresentado motivos que justifique a privatização.

2º Etapa: Contratação de uma empresa privada de consultoria.

Nesta etapa o objetivo é analisar a saúde financeira da empresa e prestar recomendações à compradora sobre a atual situação da mesma, bem como, informar se realmente vale a pena privatizar a empresa.

3º Etapa: Avaliação da proposta e do diagnóstico da empresa de consultoria e o envio para os ministros membros do conselho.

Aqui avalia-se o potencial da empresa e que modelo de privatização será adotado.

Nesta etapa, Tomei e Braunstein (1993, p.32), listam as seguintes alternativas como sendo fundamentais para a escolha do modelo mais adequado de privatização:

- a) Transferência de todas as ações representativas do capital;
- b) Transferência integral ou de parte das ações representativas do capital volante;
- c) Pulverização do capital social;
- d) Transferência de controle para administradores;
- e) Venda ou cessão de direitos de subscrição;
- f) Privatização da gestão;
- g) Abertura de capital;
- h) Fusão ou cisão seguida de incorporação;
- i) Desativação e liquidação.

Por fim, a última etapa consiste em divulgar a privatização da empresa, lançando a licitação e identificando os candidatos e o vencedor da licitação que ficará com a concessão sobre a empresa.

Como pode-se observar, o processo de privatização é relativamente complexo e envolve uma série de passos que devem ser obedecidos para que seja implementado de uma maneira adequada.

Donahue (1992), retrata que antes de se pensar em privatização e partir para a sua implementação, deve-se ter ciência das vantagens e desvantagens do processo. O autor coloca de maneira extremamente objetiva estes pontos, para este, a grande vantagem do processo reside em a empresa adquirir maior agilidade, flexibilidade, eficiência e conseqüentemente vantagem competitiva.

As desvantagens são relativamente simples de se identificar e procurar a resolver, entretanto, Donahue (1992), atenta que a principal desvantagem é o elemento humano, pois, em um processo de privatização, as pessoas devem participar deste processo e contribuir para a mudança, iniciativas de terceirização e downsizing contribuem muito para o insucesso da implementação.

Tomei e Braunstein (1993), também incluem como desvantagem o custo do processo, privatizar significa alterar toda a estrutura da organização e isso requer muito capital para investir em novas máquinas, análise de processos, treinamento, capacitação, recrutamento, entre outros.

Moreira (1994), ressalta ainda que em um processo de mudança organizacional, seja por reengenharia, terceirização ou privatização, reflete muito na cultura da empresa, pois, em muitos casos, começa-se do zero, tudo aquilo feito até o momento é abandonado e começa-se de novo, de acordo com a visão dos novos donos, sendo esta uma grande desvantagem, pois, gera uma enorme resistência a mudança por parte dos empregados, tendo em vista que o ser humano possui muita dificuldade em abandonar os seus modelos mentais, suas crenças e valores e adotar novas ideologias. Para que isto não ocorra, Crosby (1993), por exemplo, propõe que haja uma enorme integração entre os objetivos da gerência e o dos colaboradores para que este processo de mudança ocorra de maneira mais harmoniosa, evitando os efeitos negativos deste processo.

No tocante a qualidade, a privatização tende a contribuir muito, pois, um dos objetivos deste processo é a melhoria contínua dos produtos e serviços prestados. Donahue (1992), ressalta que um dos motivos de o governo optar por privatizar é exatamente o desenvolvimento do setor em questão, inicialmente ocorreria uma auditoria sobre este segmento, uma vez tendo atendido todas as exigências, o governo deixaria essas empresas atuarem em um ambiente de livre concorrência, o que contribui muito para o ambiente de qualidade, tendo em vista que uma empresa competitiva deve oferecer a qualidade não apenas como um diferencial, mas também como um pré-requisito, pois, é uma das formas de garantir a sobrevivência em um ambiente de mercado altamente competitivo e garantir também a satisfação do cliente, que é o propósito chave de todo este processo de mudança.

2.3.3 Reengenharia e Downsizing

Quando retrata-se um cenário de privatização e até de mudança organizacional, são ferramentas muito utilizadas a Reengenharia e o Downsizing, embora sejam conceitos

relativamente diferentes, atendem a um mesmo propósito: a redução da pirâmide organizacional.

Ambos os conceitos surgiram aproximadamente no mesmo período, no final da década de 80 início da década de 90, e foram utilizados largamente pelas empresas na tentativa de buscar qualidade de processos, redução de custos, obtenção de lucro e a redução de níveis hierárquicos.

Reengenharia é um esforço organizado, conduzido do alto para baixo em uma companhia, com o objetivo de rever e, tanto quanto possível e necessário, reformular completamente os seus principais processos de trabalho, de forma a conseguir melhorias anormalmente expressivas no que diz respeito ao aumento da produtividade, à qualidade dos serviços ou produtos e à eficácia do atendimento ao cliente. (MOREIRA, 1994,p.52).

“É o repensar fundamental e a reestruturação radical dos processos empresariais que visam alcançar drásticas melhorias em indicadores críticos e contemporâneos de desempenho, tais como, custos, qualidade, atendimento e velocidade” (Hammer & Champy, 1994, p.22).

Como pode-se observar a filosofia central da reengenharia é o começar de novo, ambos os autores retratam um ambiente de reestruturação, que promovem mudanças radicais na empresa que a adota, sejam mudanças culturais, de estrutura, de processos, dentre outros.

Com relação ao Downsizing, Tomasko (1992) define como sendo o enxugamento de pessoal, delegando maior responsabilidade aos níveis altos e baixos, cortando o nível intermediário.

Com esta base conceitual, verifica-se que ambos os conceitos são amplamente diferentes, a Reengenharia promove uma mudança total na organização, enquanto o downsizing promove mudanças estruturais apenas, embora essas mudanças surtam um efeito muito grande no processo de comunicação e da execução das atividades.

Moreira (1994), faz uma alusão á reengenharia, explicando que apesar da sua base teórica promover o radicalismo, tal fato na realidade não é possível e nem viável de ocorrer, a aplicação deste realmente provoca grandes mudanças, mas não deixa de lado os aspectos culturais e nem os processos já adotados. Hammer e Champy (1994), por exemplo, pregam a necessidade de realizar uma reengenharia mas condenam a atitude das gerências que as utilizam meramente para reduzir a receita operacional (folha de pagamento), através de demissões e/ou substituição de pessoas por máquinas ou acúmulo de funções em cada individuo membro da organização.

As vantagens da reengenharia são similares ao processo de terceirização, busca-se a vantagem competitiva, a flexibilidade, a agilidade e a qualidade, através da redução dos custos, dos tempos de produção e a melhoria contínua dos serviços. Tendo sucesso na implantação deste processo, com certeza, adquire-se uma organização mais horizontalizada e voltada para a satisfação do cliente, promove-se aqui a criação de uma empresa altamente competitiva.

As desvantagens entretanto são muito acentuadas também, Hammer & Champy (1994), apontam como as principais desvantagens: o alto custo de planejamento e implementação do processo, tendo em vista que irá “formatar” a organização e criar novos processos, adotar uma nova cultura, estrutura, ou seja, desenvolver uma nova organização.

Outra desvantagem apontada pelo autor seria a resistência á mudança, pois, a tendência deste processo é promover demissões, pois, o enxugamento da pirâmide organizacional é parte integrante deste processo e as pessoas são altamente resistentes a tais processos, principalmente em ambientes instáveis.

Contudo a maior desvantagem apontada por Hammer e Champy (1994) & Moreira (1994) é o fato de a implementação ser no sentido top-down, de maneira sucinta, a alta administração desenvolve e implementa as mudanças normalmente sem a participação dos colaboradores no processo, gerando falhas de comunicação, as quais, se traduzem em falhas na qualidade dos produtos e serviços e que se traduzem na perda de liquidez e rentabilidade da organização. Ambos os autores retratam que esta é a maneira ideal de implementar e que o caminho para evitar este problema, seria disseminar as mudanças por toda a organização de maneira transparente e muito clara, fazendo com que todos entendam as suas atribuições e possam contribuir com este processo.

Em se tratando de Downsizing, a sua aplicação e implementação possui uma filosofia mais simples e amena, mas nem por isso, menos ameaçadora a saúde da organização. Tomasko (1992), aponta que o Downsizing é um processo de redução de níveis hierárquicos, porém, não quer dizer necessariamente que sejam demissões, embora muitas organizações, principalmente as ocidentais aplicam esta ferramenta com esta finalidade.

Tomasko (1992), retrata que o principal objetivo do Downsizing é horizontalizar a pirâmide, sendo que as pessoas que fazem parte do nível intermediário são realocadas ou dispensadas se realmente não existir mais a necessidade dos seus serviços para a organização, sendo a demissão considerada um último recurso.

Esta redução dos níveis deve ser algo muito planejado e estudado, pois, deve-se identificar que níveis são pertinentes ou não a organização, existe inclusive muitas

organizações que terceirizam alguns de seus níveis hierárquicos, enxugando a estrutura e se desvinculando de determinadas obrigações trabalhistas, sendo este processo algo realizado a longo prazo e sempre buscando a melhoria contínua.

A grande vantagem de todo este processo segundo Tomasko (1992) é a flexibilização do processo de tomada de decisão, o aumento da produtividade dos gerentes, a redução dos custos e o surgimento de uma organização altamente voltada para a satisfação do cliente.

As desvantagens apontadas por Tomasko (1992), estão relacionadas ao próprio planejamento do Downsizing e os recursos humanos, por se tratar de um processo de redução de níveis hierárquicos, existe uma enorme resistência por parte das pessoas, que tem receio em perder o emprego ou então serem realocadas para atividades das quais não tem o conhecimento necessário para executar, bem como, a má escolha de extinção de cargos. Queiroz (1992), salienta que uma estrutura mais flexível é importante, entretanto, deve-se saber quais são as competências que podem ser extintas ou terceirizadas, caso contrário, a organização poderá vir a sofrer sérios problemas.

Analisando-se estas duas ferramentas, observa-se que existe um grande alinhamento com a filosofia da qualidade, valores como melhoria contínua, flexibilidade, agilidade, controle e planejamento fazem-se muito presentes aqui, e inclusive autores como Juran, Deming, Feigenbaum e Crosby, propõem a utilização destes recursos como elementos facilitadores da disseminação da qualidade total desde a implementação até o controle.

2.3.4 Terceirização

A terceirização foi um conceito criado nos EUA na década de 40, em plena segunda guerra mundial, no momento em que houve a aliança para combater os Alemães e os Japoneses, levando as indústrias a patamares nunca imaginados de produção e lucratividade, tendo em vista que até o presente momento, as organizações se dedicavam a todas as atividades que executava, passando a se dedicar somente as atividades fim após a implementação da técnica.

No Brasil a terceirização é mais recente, seus primeiros indícios foi na década de 50 com as indústrias automobilísticas, entretanto, somente em meados da década de 90, com a abertura econômica do governo Collor é que este conceito se disseminou, a entrada de capital estrangeiro no país, a compra de estatais por empresas multinacionais, o fenômeno da

privatização e outros eventos, contribuíram para a popularização da prática da privatização como observa-se atualmente.

Segundo Queiroz (1992), no princípio as empresas terceirizavam única e simplesmente com o objetivo de conter despesas, logo, percebeu-se que era extremamente viável e lucrativo eliminar atividades que não fossem primordiais para a organização, pois, delegava-se a terceiros estas atividades, que buscava no mercado mão-de-obra mais barata e conseqüentemente menos qualificada.

Muitas empresas utilizaram-se da terceirização para promover um downsizing na estrutura da organização, era muito comum o caos que tomou conta das pessoas na época da privatização. Quando o sistema TELEBRÁS foi privatizado, por exemplo, a estrutura deste sistema foi brutalmente afetada. Neste período houve muitas demissões que foram oriundas da própria privatização e da terceirização de diversas atividades, pois, na época, o “enxugamento” do quadro funcional era uma prática muito comum e que parecia dar certo, entretanto, alguns aspectos foram menosprezados, as empresas terceirizadas inicialmente eram vistas como fornecedores e não como parceiros, o que prejudicava e muito na relação entre contratante e prestadora de serviço.

Hoje, a terceirização se disseminou de maneira muito forte no Brasil, tão forte que praticamente todas as organizações terceirizam algumas de suas atividades visando lucro e a redução dos custos.

Queiroz (1992, p.25), define terceirização como “uma técnica administrativa que possibilita o estabelecimento de um processo gerenciado de transferência, a terceiros, das atividades acessórias e de apoio ao escopo das empresas que é a sua atividade-fim, permitido a estas concentrarem-se no seu negócio, ou seja, no objetivo final.

Leiria (1993, p.22), “tudo o que não constitui atividade essencial de um negócio pode ser confiado a terceiros.”

Segundo Alvarez (1996), A terceirização é uma modalidade de relacionamento comercial que representa uma significativa mudança na condução dos relacionamentos entre empresas contratantes e contratadas, caracterizando-se por três aspectos básicos: têm a parceria como condição, a qualidade como garantia e a mudança por oportunidade.

Entre todos os conceitos apresentados, Alvarez (1996), trabalha com um conceito mais amplo, o mesmo considera a terceirização como uma das ferramentas de apoio em um programa de qualidade, promovendo entre a empresa contratada e a contratante, parcerias que auxiliem no processo de mudança a o alcance de determinados objetivos julgados por elas pertinentes. Kotler (1998), trata esse aspecto como uma relação do tipo ganha-ganha, onde, a

empresa terceirizada deixa de ser somente uma empresa que presta um serviço para a empresa contratante e se torna uma aliada, passando a agregar valor para a organização se a administração das atividades terceirizadas for bem sucedida.

Para Queiroz (1992, p.25) a terceirização também pode ser considerada como “uma metodologia de motivação e fomento à criação de novas empresas, o surgimento de mais empregos”. O autor ainda comenta que este processo de terceirizar incentiva o surgimento de micro e médias empresas, bem como, incentiva o profissional autônomo, freelancer, procurando incrementar atividades, buscando especialidades, aumento da qualidade e eficiência.

Alvarez (1996), ressalta que um processo de terceirização para ser aplicado de maneira correta e estrategicamente, deve atender as seguintes condições como pode ser visto no quadro 1:

Requisitos	Condição	Garantia	Oportunidade
Parceria	Ação solidária		
Qualidade		Interesse mútuo	
Mudança			Momento adequado

Quadro 1 - Condições de aplicação da terceirização

Fonte: Alvarez, 1996 p.3

Em um processo de terceirização a parceria deve ter ação solidária, Leiria (1993), ressalta que quando se criam parcerias, entre contratante e um fornecedor, as organizações passam a atuar de maneira solidária, onde, o terceirizado presta um serviço para a organização e em troca, a organização também presta um serviço a ele, seja em divulgação, oferecimento de benefícios e vantagens por atingimento de metas individuais e/ou coletivas, entre outras coisas.

Um outro requisito que deve ser atendido é a qualidade dos serviços prestados. Las Casas (1994), enfatiza que para a filosofia da qualidade funcionar em qualquer organização é preciso que haja um comprometimento das pessoas com esta filosofia, é preciso que as mesmas entendam que fazem parte desse processo e que são vitais para o seu devido funcionamento.

Para que ocorra esse interesse mútuo pela qualidade, Barros (1991), ressalta que a alta administração e a gerência, devem promover a participação dos colaboradores no

processo ao invés de implementar a filosofia num sentido top-down onde as pessoas assimilam a filosofia sem participar do processo.

Alvarez (1996), comenta que a última condição que um programa de terceirização deve atender para a correta implementação, é a análise de oportunidade em um ambiente de mudanças, o autor ainda comenta, que este é um dos aspectos mais importantes e que deve ser dada muita atenção a este processo, caso contrário, corre-se o risco de realizar as mudanças em um momento inapropriado.

Queiroz (1992), ressalta que existem três tipos de terceirização: Imprópria, ilegal e a verdadeira.

Nos dois primeiros modelos, existe um claro desrespeito as premissas básicas da terceirização, as organizações simplesmente adaptam este conceito de acordo com as suas necessidades, utilizam a terceirização somente para promover demissões e para otimizar os processos, nestes modelos, o prestador de serviço terceirizado não é visto como um parceiro, e sim, como um fornecedor.

O último modelo de terceirização intitulado como verdadeiro tem as seguintes características:

O objetivo é o ganho de qualidade, especialização e eficácia empresarial, com a melhoria da competitividade. Prevalece a relação de parceria, confiança, atuação em conjunto, crescimento mútuo, comprometimento com resultados, com predominância da ética, lealdade e transparência das idéias e objetivos. Os parceiros se concentram nos atendimentos das necessidades dos clientes, oferecendo serviços com qualidade, preços e prazos compatíveis com os interesses de seus clientes. (QUEIROZ, 1992 p.32).

Queiroz (1992), ressalta ainda, que neste modelo existem mínimos riscos previdenciários e trabalhistas, as empresas contratadas são altamente especializadas, há predominância da parceria entre empresa contratante e contratada, a mão-de-obra não é explorada, o contratante assume um papel de auditoria e todos os equipamentos e mão-de-obra são do contratado.

Leiria (1993), aponta que o principal erro cometido pelas organizações na hora de terceirizar uma determinada atividade ou serviço, é o desconhecimento do que não é terceirização, as empresas acreditam que podem terceirizar tudo o que quiserem, mas na verdade não é bem assim, é necessário identificar primeiro o que é uma atividade fim e o que não é.

Queiroz (1992), propõe que antes de conhecer as atividades fim é necessário que primeiro as organizações tenham em mente o que não é terceirização e cita as seguintes características:

- a) Desobrigação ou redução dos encargos legais e sociais;
- b) redução dos benefícios concedidos aos seus empregados;
- c) redução salarial.

O principal motivo de isto não ser considerado terceirização são as conseqüências de sua aplicação. Queiroz (1992), aponta como as principais conseqüências a baixa qualidade de vida, o crescimento do desemprego e os problemas de ordem social. Tomasko (1992), ressalta a desmotivação, o turn-over e resistência às mudanças como um dos grandes problemas que surge com a implementação de idéias que não seguem o real conceito de terceirização.

É claro que se uma organização pretende terceirizar uma determinada atividade ou serviço ou até uma etapa do processo de produção, ela deve em primeiro lugar saber se o que ela está prestes a terceirizar não é uma atividade fim da organização.

Queiroz (1992) e Alvarez (1996), propõem que para uma organização conhecer uma atividade fim, o primeiro passo, seria verificar o contrato social, identificando qual objetivo econômico e a finalidade para o qual a empresa foi criada. Leiria (1993), retrata de maneira diferente, para identificar as atividades-fim, o ideal seria analisar todas as atividades que a organização executa e verificar qual a sua importância para a mesma, tudo aquilo que for considerado vital é mantido sobre a administração da empresa e tudo o que é secundário pode-se terceirizar. Alvarez (1996), retrata que após identificar o objetivo da organização no contrato social, deve-se dividir as atividades em dois segmentos: Suporte e atividade principal, sendo que as atividades de suporte podem ser terceirizadas sem quaisquer prejuízos para as atividades da organização.

Um outro grande erro apontado por Queiroz (1992), que culmina com a má implementação da terceirização é o desconhecimento de todas as fases do processo, pensando nisso, o autor descreveu cada etapa do processo como pode ser visto na figura 1.

Segundo o próprio autor, cada etapa deve ser tratada com muito cuidado, pois, a terceirização é semelhante à qualidade, buscando a melhoria contínua dos serviços, bem como, procura reduzir despesas eliminando desperdícios.

Queiroz (1992, p.137), propõe os seguintes pontos como pertinentes a efetividade da qualidade na terceirização:

- a) Pleno conhecimento de todas as metas a serem atingidas;
- b) inteirar-se perfeitamente de todas as fases do processo;
- c) O aprimoramento contínuo da mão-de-obra;
- d) modernização contínua das máquinas, equipamentos e instrumentos;
- e) atualização dos materiais de consumo;
- f) consciência do empreendedor;
- g) comprometimento e ciência de que é importante o serviço bem prestado e com qualidade, no resultado mútuo da parceria, que são os produtos finais respectivos.

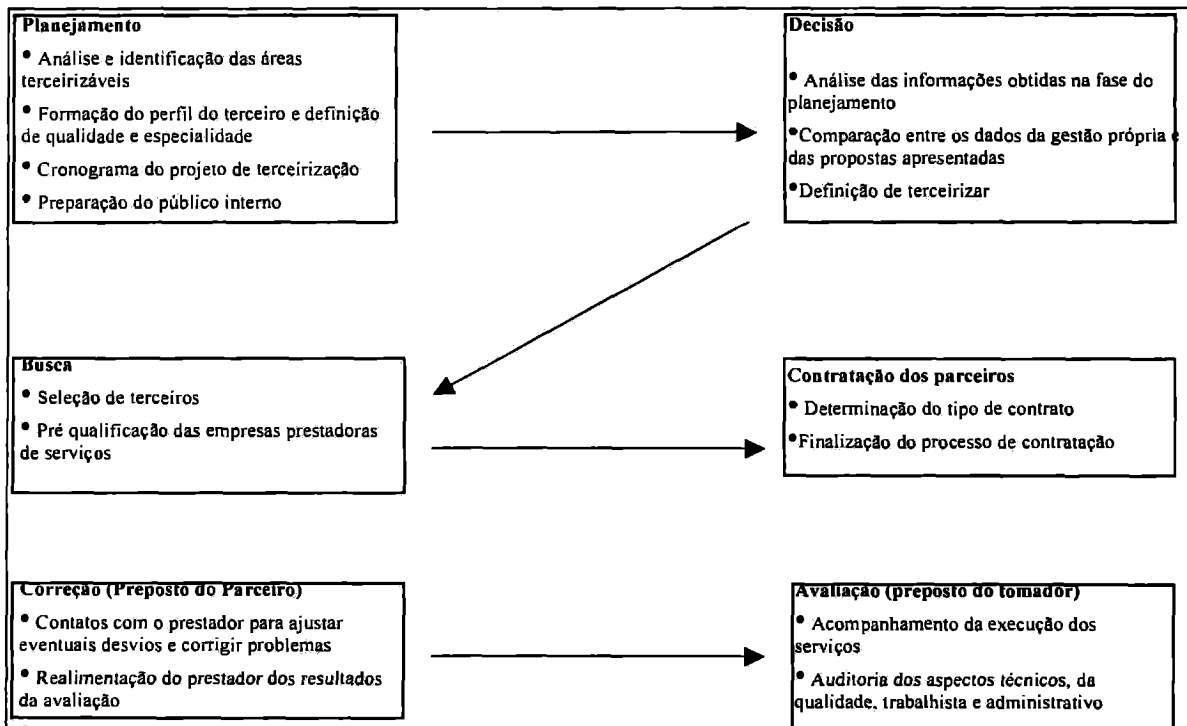


Figura 1 - Etapas da terceirização

Fonte: Queiroz, 1992, p.113

Percebe-se que para uma empresa passar por um processo de terceirização, é necessário que exista um conhecimento muito grande do processo, não somente pela alta administração, mas também pelos colaboradores, pois, trata-se de um processo que modifica muito a estrutura organizacional atual.

Como toda técnica, é claro que o processo de terceirização possui suas vantagens e desvantagens de implementação, que devem ser considerados pela organização que pretende implementá-la.

Leiria (1993), propõe os seguintes pontos como sendo as principais vantagens e desvantagens do processo de terceirização:

Vantagens	Desvantagens
Diminuição do desperdício;	Aumento do risco;
Aumento da qualidade;	Dificuldades de reaproveitar empregados já treinados;
Integração na comunidade;	Demissões na fase inicial;
Sinergismo das atividades fim;	Mudança na estrutura do poder;
Diminuição de corrupção e do poder político interno e externo;	Custo das demissões;
Aumento da especialização e do lucro;	Má escolha de parceiros e administração do processo;
Aumento da agilidade da criatividade e das relações interpessoais;	Relação com sindicatos;
Otimização das atividades e dos tempos de execução;	Aumento da dependência de terceiros
Redução do quadro funcional;	
Aumento de produtividade e competitividade.	

Quadro 2 - Vantagens e desvantagens da terceirização
Fonte: Adaptado de Leiria (1993)

A adoção de um programa de terceirização parece ser extremamente vantajoso, uma vez que os benefícios são amplamente maiores do que o risco oferecido, além disso, todos os problemas aqui apontados por Leiria (1993), podem ser solucionados. Alvarez (1996), ressalta que o planejamento e a melhoria contínua dos processos e o apoio de todos é o melhor método para promover as vantagens do programa e reduzir ao máximo seus pontos fracos.

Com relação à filosofia da qualidade, a técnica de terceirização se encaixa muito em suas premissas, pois, promove flexibilidade, agilidade, otimiza processos, ou seja, facilita a implementação do programa, porque elimina os desperdícios, que são as atividades secundárias. Alvarez (1996), enfatiza que para a terceirização se alinhar com uma filosofia da qualidade, é necessário que os prestadores de serviços sejam tratados como parceiros e as empresas constantemente auditadas, pois, as atividades terceirizadas se refletem na imagem da empresa de maneira positiva ou negativa, dependendo somente da maneira com que está sendo administrada.

2.4 Conceitos de qualidade segundo os principais defensores da filosofia

Diversos são os conceitos atribuídos à filosofia da qualidade, também são diversos os estudiosos que dela se utilizam e que desenvolveram seus próprios conceitos sobre a mesma. No quadro 3 são enumerados os principais conceitos de qualidade, com os respectivos pesquisadores que o desenvolveram, bem como, o sistema adotado, o foco gerencial e a

abordagem básica de recursos humanos mais correta quando se pretende adotar um programa de qualidade.

Verifica-se, que a qualidade recebeu um conceito diferenciado por cada autor citado, contudo, todos estes, concordam que a qualidade deve levar em consideração a satisfação das necessidades do cliente, bem como, deve levar em conta a participação dos colaboradores no processo de tomada de decisão.

Chiavenato (1994), identifica a importância dos colaboradores no processo de tomada de decisão, ressaltando que em um planejamento estratégico, sempre se fará necessário a participação dos colaboradores para que as mudanças sejam conhecidas e assimiladas por todos, bem como, este deverá ser um processo participativo e não um processo de top-down como normalmente ocorre nas organizações.

Lacombe e Heilborn (2003), apontam o processo de tomada de decisão como um dos pontos mais estratégicos da organização, portanto, a delegação deste processo deve ser muito bem estudada para que não comprometa a vitalidade da empresa, sendo que somente as decisões que não são estratégicas podem ser delegadas a níveis operacionais. Entretanto, é muito interessante e viável que todos participem do processo, pois, pode-se promover um brainstorming em busca de uma solução mais adequada e neste tipo de processo é ideal ter bastante pessoas envolvidas, porque aumenta a gama de alternativas para um determinado problema.

Deming apud Mirshawka (1990), em um dos seus quatorze pontos, ressalta a importância da alta administração no processo de implementação e controle da qualidade. torna-se muito importante que a alta administração promova a participação dos colaboradores

No processo, utilizando para isso todos os meios de comunicação disponíveis, utilizando-se também de programas de capacitação e treinamento para que todos venham a conhecer ao máximo a filosofia da qualidade da empresa.

Todos os conceitos apresentados convergem num mesmo sentido, ou seja, a satisfação das necessidades do cliente, entretanto, o foco gerencial, bem como, a política de recursos humanos vão se divergindo em pequenos pontos de um defensor para o outro, percebe-se que Deming por exemplo, acredita que os objetivos individuais se integram com o desenvolvimento da empresa, promovendo assim a motivação e a cooperação. Crosby acredita que a melhor maneira de gerenciar a qualidade em recursos humanos é o fornecimento de recompensas, e este aspecto vai evoluindo, até chegar à visão de qualidade de Ishikawa, que retrata a qualidade como algo abrangente a sociedade, promovendo a qualidade de vida, responsabilidade social entre outros.

FATORES	QUALIDADE	SISTEMA DA QUALIADE	ABORDAGEM GERENCIAL	RECURSOS HUMANOS
ABORDAGEM	DEFINIÇÃO	CARACTERÍSTICAS	FOCO	FATORES
Deming	Perseguição as necessidades dos clientes e homogeneidade do processo de serviços com baixa variabilidade (previsibilidade)	Direcionamento pelas necessidades do consumidor e desenvolvidas pelo aprimoramento dos processos administrativos numa postura de contínua melhoria numa base objetiva, e conseqüente transferências dos resultados aos clientes	Gerência com ênfase em princípios operacionais e ação pontual, utilizando como ferramenta o controle estatístico de processos adaptado às condições de processo	Promovendo comprometimento, conscientização e motivação pela integração de objetivos do desenvolvimento individual através do desenvolvimento da empresa
Crosby	Cumprimento das especificações estabelecidas para satisfazer aos clientes de modo econômico	Construída através do envolvimento de toda a organização em torno de metas da qualidade, firmemente estabelecidas, periodicamente avaliadas através de dados confiáveis de custos, como elementos indicadores de necessidades concentração de esforços	Mecanismos de planejamento e controle alimentados por esquemas eficientes de comunicação	Estabelecendo comprometimento, conscientização, comunicação e motivação através de recompensas
Feigenbaum	Exigência dos clientes concretizadas através de especificações em todas as fases da produção, com qualidade de processos compatível com tais especificações	Baseadas numa forte infra-estrutura técnica-administrativa, com procedimentos estabelecidos detalhadamente integrados dentro da estrutura organizacional; gerenciado por especialistas, dando apoio e assistência a todas as áreas para assegurar integração em torno da função qualidade	Gerência enfatiza a responsabilidade da linha de produção de produtos e serviços pela qualidade e a ferramenta é um sistema de qualidade altamente estruturado	Desenvolvendo a conscientização em torno da contribuição de cada um para com a função qualidade
Juran	Adequação ao uso através de percepção das necessidades dos clientes e aperfeiçoamentos introduzidos a partir de níveis de serviços já alcançados	Evidenciadas através das próprias características dos produtos e serviços que garantem a satisfação dos clientes (adequação ao uso) e aprimoramento passo a passo por equipes multifuncionais, com critérios de priorização e garantia de que níveis de qualidade já atingidos serão mantidos e melhorados	Funções gerenciais em qualidade com planejamento, execução e melhoria através de metodologia de resolução de problemas	Mostrando compreensão da qualidade como uma das principais responsabilidades gerenciais, comprometimento da organização com a qualidade objetiva em todos os níveis, conscientização e conseqüente envolvimento de todos com projetos de melhoria
Ishikawa	Rápida percepção e satisfação das necessidades do mercado, adequação ao uso dos produtos/ serviços e homogeneidade dos resultados dos processos (baixa variabilidade)	Instaladas desde o desenvolvimento e projeto de novos produtos e serviços e aperfeiçoada através da estrutura da empresa, reforçadas para uma rede de relações que cobrem as funções da qualidade, de forma a permitir ao cliente perceber que a qualidade esperada e prometida está garantida	A prioridade é o trabalhador buscando a valorização do homem, cabendo à gerência a função de ensinar e orientar; a direção deve transferir benefícios alcançados aos colaboradores e sociedade; as ferramentas visam a integração de atividades	Compreendendo a qualidade como inerente ao trabalho, fazendo parte e sendo resultado do trabalho, com construção da qualidade de vida de cada um e da sociedade

Quadro 3 – Comparativo dos fatores para definição do conceito de qualidade.

Fonte: CARDOSO (1995, p.333)

O foco gerencial também diverge entre os autores, para Deming o foco era a operacionalização dos processos por parte da gerência, sendo todos os resultados controlados estatisticamente, sendo um método altamente voltado para o alcance de resultados mensuráveis, embora fosse contra a utilização de metas numéricas e slogans. Na outra ponta encontra-se Ishikawa, para este o foco gerencial é altamente sistêmico, palavras como aprendizagem, orientação para a qualidade e o crescimento individual e coletivo é muito presente neste modelo.

Observa-se com os conceitos apresentados, que existem divergências quanto à abordagem da qualidade, uma das explicações mais plausíveis, foi o período da história em que os autores definiram as suas abordagens, Deming por ser o primeiro a retratar de maneira pública o conceito, possui uma abordagem muito mais voltada para os processos, é muito comum em sua literatura a presença de elementos mais voltados para a indústria, embora o próprio autor admita que também pode ser utilizada na prestação de serviços.

Ishikawa já trabalha o conceito de qualidade de uma maneira mais voltada para o mercado contemporâneo, sua abordagem muito mais voltada para as pessoas do que os processos, sua maneira de implementar é extremamente voltada para aspectos qualitativos em detrimento dos aspectos quantitativos, e o foco em prestação de serviços é mais abordado pelo autor.

Contudo, a aplicação que todos os autores propõem são muito similares, modificando apenas alguns pontos e adaptando outros para o tipo de organização que se deseja implementar. Apesar de a ideologia de Deming ser relativamente antiga se comparada com outros autores mais recentes, sua aplicação e eficácia ainda continua sendo a mesma e o autor ainda continua sendo a principal referência quando se fala em gestão da qualidade.

2.5 Qualidade na prestação de serviços

Como já citado, o conceito de qualidade é algo muito conhecido e difundido ao redor do mundo, entretanto, a sua utilização ocorre em uma escala muito maior nas empresas industriais devido a funcionalidade do programa e também ao seu caráter de rotinização das atividades e padronização do processo produtivo, entretanto, um serviço possui algumas particularidades se comparados a um produto, afinal, o que é um serviço?

Kotler (1998, p.412), “Um serviço é qualquer atividade ou benefício que uma parte possa oferecer a outra que seja essencialmente intangível e que não resulte em propriedade de coisa alguma. Sua produção pode ou não estar ligada a um produto físico”.

Rodrigues et. al (1996, p. 12), “Serviço é qualquer atividade fornecida no mercado de consumo, mediante remuneração, inclusive as de natureza bancária, financeira, de crédito e securitária, salvo as decorrentes das relações de caráter trabalhista”

Cobra (apud Velho, 1995), retrata que o serviço é uma mercadoria onde o comércio se efetua de maneira isolada, diferentemente do produto, o serviço é algo que só pode ser demonstrado após ser efetuado, entretanto, tem a mesma aplicação que o produto comercializável, atender e satisfazer as necessidades do cliente.

Verifica-se com o conceito aqui apresentado que o serviço trata de algo que é intangível, Kotler (1998), ainda assume que estes são inseparáveis, heterogêneos e simultâneos.

Quando trata-se de intangibilidade, retrata-se algo que é abstrato, ou seja, são mais difíceis de mensurar produção e metas do que um produto concreto, o serviço é algo que não pode ser estocado, pois, normalmente um serviço é executado na entrega do produto (que é o próprio serviço), o que já responde o conceito de simultaneidade, por ter esta característica de produção e execução simultâneos, deve-se ter sempre em mente os aspectos mercadológicos quando se promove um novo serviço ou modificação no que já é oferecido.

Por fim, a heterogeneidade, de maneira sucinta, estar-se falando da variabilidade da produção. Kotler (1998), os define como sendo variáveis por causa de seu caráter altamente dependente, o mesmo é variável, porque depende de quem e onde o serviço é executado.

Tendo em mente estes conceitos aqui apresentados, pode-se agora, conceituar qualidade em prestação de serviços.

quando falamos de um serviço de qualidade estamos nos referindo à plena satisfação do cliente. E o segredo para isso é concentrar-se profundamente nas necessidades e nos desejos do cliente, criando um serviço que atenda ou exceda as suas expectativas. (RODRIGUES, ET.AL., 1996, p.18).

Albrecht apud Las Casas (1994), define como sendo a capacidade que uma experiência ou outro fator tenha para satisfazer uma necessidade latente, resolver algo ou fornecer algum tipo de benefício a um cliente.

Pode-se definir a qualidade nos serviços prestados como sendo algo inteiramente ligado à satisfação do cliente, entretanto, para que se alcance este status, é altamente recomendável que os colaboradores sejam muito motivados e treinados, Kaplan (1996), ressalta este ponto, ligando o mesmo com o processo de melhoria contínua. Além disso, a empresa sempre deve manter o foco nas necessidades do cliente.

Rodrigues et. al (1996, p.28), estabelece dez pressupostos básicos, que sintetizam a prática da qualidade na prestação de serviços, sendo elas:

1. A excelência dos serviços resulta da busca da qualidade e não do lucro. Quando se oferece um serviço de qualidade, o lucro é consequência.
2. Os serviços, além de apresentarem qualidade, devem ser comercializados a preços justos, com lucros razoáveis, pois assim os clientes voltarão. Agindo dessa forma, a empresa estará construindo o serviço baseado na aprovação do cliente.
3. O cliente deve ser tudo para a empresa. Por isso, a empresa precisa estar sempre sintonizada com as necessidades de seu público, conhecer suas percepções, valores e motivações de compra, através de constantes pesquisas.
4. As atividades da empresa devem estar voltadas para resultados, e não para funções, tarefas, regulamentos ou procedimentos. O que conta é o seu serviço e seu impacto sobre o cliente.
5. É necessário satisfazer o cliente procurando resolver seu problema, mesmo que ocasionalmente seja preciso quebrar regras ou fazer algo incomum. Essa pode ser uma oportunidade para a empresa aumentar o valor de seus serviços, não devendo encarar tais atitudes como perturbações da rotina diária.
6. Todas as pessoas de uma empresa devem sentir-se responsáveis pela satisfação do cliente. Quando os erros acontecerem, e eles surgirão inevitavelmente, precisam ser corrigidos de forma a causar um forte impacto positivo no cliente.
7. Os diferentes departamentos de uma empresa devem contribuir para o processo global de atendimento ao cliente, trabalhando juntos, como uma equipe. É importante ter em mente que a qualidade do serviço não está presente somente no pessoal da linha de frente.
8. A administração não deve apenas ditar regras, fixar prioridades, mas também ajudar e apoiar o pessoal da linha de frente, ouvindo seus problemas, comentários e tirando suas dúvidas.
9. Os provedores dos serviços precisam sentir-se satisfeitos no trabalho, pois só dessa maneira irão atender melhor os clientes. Não nos referimos apenas as compensações materiais, como, por exemplo, um salário justo. É necessário também, manter uma liderança atenta e cuidadosa, que trate o pessoal como seres humanos e não como números ou peças de um processo.
10. Todas as pessoas que trabalham na prestação de serviços precisam sempre buscar qualidade, mesmo quando tudo parece perfeito. Essa é uma prática fundamental, que visa ao constante aperfeiçoamento desses serviços.

Os pressupostos procuram verificar se existe um alinhamento da organização com as práticas da qualidade, em caso negativo deve ser analisado fator por fator, para que se consiga verificar em que ponto existe uma falha que está prejudicando todo o processo. Por se tratar de prestação de serviços deve-se atentar muito para o público interno, pois, grande parte do insucesso em programas de qualidade, se deve a fatores como resistência a mudança e fatores culturais, que estão intimamente ligados com os colaboradores da organização.

Segundo Las Casas (1994, p.26), existem quatro fatores que devem ser levados em consideração na prestação de serviços:

1. Perfil (ambiente físico);
2. processo;

3. pessoas;
4. procedimentos.

Estes fatores são chamados de 4 p's do serviço, sendo este o primeiro passo para a análise da qualidade na prestação de serviços. Las Casas (1994), retrata que em um ambiente de prestação de serviços, satisfazer a necessidade do cliente não basta, deve-se certificar de verdade que as necessidades destes estão sendo atendidas, sendo os 4 p's do serviço o passo inicial para essa análise.

Todos os 4 P do serviço devem ser altamente elaborados, pois, inclusive elementos como os procedimentos adotados pela organização podem afetar a forma como o cliente a observa, influenciando muito a sua avaliação final de satisfação de necessidade.

Apesar do conceito dos 4 p's, fica pendente a questão do porque utilizar a qualidade em uma empresa prestadora de serviços. Sabe-se segundo as idéias dos maiores autores da qualidade que independente do segmento o mesmo é aplicável a qualquer tipo de organização, sabe-se também, que em serviços existe uma série de adaptações que devem ser consideradas quando se pretende adotar um programa de qualidade neste sentido, mas quais fatores justificam a qualidade na prestação de serviços?

Las Casas (1994), aponta seis pontos básicos que são determinantes na adoção de práticas de qualidade na prestação de serviços:

1. Aumento do porte de compras a longo prazo;
2. Venda cruzada de outro produto;
3. Espírito de cooperação;
4. Menor custo de serviços;
5. Menor sensibilidade a preços;
6. Boa fonte de idéias e produtos.

De maneira sucinta, estes pontos visam á interação entre a empresa/fornecedores ou parceiros e clientes, visando oferecer serviços de qualidade, através do aprimoramento dos processos, dos colaboradores e de uma política de retenção de clientes muito forte, o objetivo é oferecer algum diferencial, em especial por vias de criatividade, para agregar valor ao serviço e satisfazer as necessidades do cliente.

Deve-se ressaltar que a partir do momento em que se presta um serviço de qualidade ao cliente o mesmo fica menos sensível ao preço, pagando muitas vezes pelo diferencial da

empresa, considerando que os serviços prestados por esta já são conhecidos e os resultados são satisfatórios.

Kotler (1998), ressalta o ponto que retrata a percepção ao preço oferecido por um determinado produto ou serviço, segundo o autor, o preço é um elemento que promove um diferencial, entretanto, pode ser minimizado a sua importância se houver valor agregado no produto ou serviço oferecido. Quando isto ocorre, o cliente deixa de parametrizar a sua satisfação ou pelo menos reduzi-la no que diz respeito ao preço.

Segundo Las Casas (1994), adoção da qualidade na prestação de serviços traz inúmeros benefícios sendo os principais:

- a) Revelar satisfações ou insatisfações ocultas dos clientes;
- b) Salientar de forma constante a importância do cliente para uma empresa;
- c) Gerar uma fonte de idéias e produtos;
- d) Diminuir custos;
- e) Aumentar a produtividade;
- f) Estabelecer uma forma de multiplicar vendas pela propaganda de boca em boca;
- g) Reter Clientes;
- h) Melhorar constantemente a forma de trabalho;
- i) Aumentar lucros;
- j) Formar parcerias com clientes;
- k) Desenvolver um espírito de equipe;
- l) Promover satisfação á sociedade;
- m) Motivação dos funcionários;
- n) Maior atenção ao lado humano na negociação;
- o) Harmonia maior nos mercados.

Verifica-se que os benefícios apresentados não diferem daquilo que é proposto em um programa de qualidade. Kaplan (1996), ressalta que na prestação de serviços a filosofia da qualidade não se modifica, o que ocorre, são as aplicações práticas, que necessitam de pequenas adaptações para se encaixar no modelo de prestação de serviços e pelo fato de o serviço ser algo abstrato, a qualidade deve ser algo muito mais desenvolvido do que no segmento industrial por exemplo, para que apresente resultados satisfatórios.

2.6 Gestão da Qualidade Total na Prestação de serviços

Assim como a filosofia da qualidade a gestão da qualidade total também teve a sua origem no Japão na década de 50, a partir da administração da qualidade total, a qual, Kotler (1998, p.64), define como sendo “uma abordagem organizacional ampla para a melhoria contínua da qualidade de todos os seus processos, produtos e serviços”.

“É um sistema de administração que visa a obter qualidade em todas as áreas de atuação” (Lacombe e Heilborn, 2003 p.468).

“É a função ou atividade da gerência executiva de uma organização, pelo qual se determina a política de qualidade e se implementa esta política pelo fornecimento dos recursos necessários” (Corrêa, 1993 p.64).

“Gestão da qualidade é o componente da função gerencial global que determina e implementa a política de qualidade”. (Neto, 1992 p.10).

A gestão da qualidade é uma filosofia muito ampla e complexa, nos conceitos apresentados, os autores a retratam de diversas maneiras diferentes, uns chamam de função, outros de sistema, na realidade a gestão da qualidade atua nestes sentidos, entretanto é algo muito maior, considerando que este processo de gestão está vinculado ao planejamento, implementação e ao controle da qualidade, contudo, todos convergem no sentido de que todas as políticas de qualidade, são diretamente relacionadas com o processo de gestão.

Quando comenta-se sobre uma política de qualidade, fala-se sobre todas as diretrizes que norteiam os princípios da qualidade, sendo esta política um dos elementos constituintes da cultura da organização.

Kaplan (1996), ressalta que a qualidade total busca maximizar ao extremo a utilização e aplicação de todos os conceitos de qualidade, de maneira que, as organizações alcancem um patamar muito alto de competitividade, acompanhando mais rapidamente as mudanças ocorridas no ambiente de atuação da organização, sendo a gestão responsável pela manutenção da qualidade total.

Juran (1995), procura enfatizar que no processo de implementação da qualidade total, a gestão deve ser altamente participativa, todos devem saber o que fazem e como podem contribuir para a melhoria contínua, palavras como disciplina, cooperação e criatividade são muito importantes neste processo.

Campos (1992), salienta que para a empresa adotar um programa de gestão da qualidade, é necessário ter em mente que o objetivo principal da qualidade é a satisfação das necessidades dos clientes, logo, deve-se focar a empresa no alcance deste objetivo.

Como todo processo de gestão, a qualidade possui princípios que devem ser seguidos para garantir a eficiência e eficácia do processo, Lacombe e Heilborn (2003), enumeram nove princípios básicos exigidos no processo de gestão da qualidade:

1. O cliente como prioridade absoluta;
2. priorização da qualidade;
3. ampliação do conceito de qualidade;
4. todas as pessoas são responsáveis pela qualidade;
5. melhoria contínua e sem fim;
6. aplicação de técnicas estatísticas;
7. educação e capacitação das pessoas;
8. mudança radical de mentalidade;
9. liderança.

Estes princípios básicos estão altamente relacionados com os 14 pontos da qualidade criados por Deming, as diferenças são ligeiramente significativas, a única diferença se dá com relação aos recursos humanos, onde aparecem as palavras educação e capacitação, advindas da administração moderna e que visam formar um profissional para o mercado e não somente para executar as atividades requisitadas na empresa, aqui existe claramente uma preocupação com o aprendizado.

Se aplicadas de maneira adequada, a gestão da qualidade total proporciona muitos resultados, Puri (1994), enumera alguns deles:

1. Redução nos custos;
2. Redução no desperdício e no refugo;
3. Melhoria no controle das operações;
4. Melhoria na previsibilidade e confiabilidade;
5. Aumento na eficiência e na produtividade;
6. Melhoria na conformidade.

É importante ressaltar, que as técnicas de gestão da qualidade podem ser utilizadas em todos os aspectos da empresa (produtos e serviços, processos, RH), a grande maioria dos referenciais da qualidade, concordam que este é um processo que deveria ser implementado em toda a empresa, porém, deve-se levar em consideração a opção de trabalhar a

implementação em partes, já que os gastos com qualidade inicialmente são considerados um pouco altos.

Campos (1992), atribui como componente determinante do sucesso em um programa de gestão da qualidade total a participação de todos, pois, em um ambiente de mudanças rápidas e freqüentes, é necessário que todos os indivíduos estejam preparados para as mudanças, bem como, se tornando parte integrante delas.

Um, dos conceitos determinantes de qualquer programa de qualidade é a liderança, sendo inclusive um dos princípios básicos de gestão. Kaplan (1996), ressalta que todo processo de gestão e controle de qualidade, deve ter a participação de todos, porém, cabe a alta administração tomar a liderança do processo, ou seja, ser o instrumento que promova a participação de todos, bem como, o controle do processo.

Lacombe e Heilborn (2003), comentam sobre a importância da comunicação na liderança, a alta administração não deve somente guiar a organização, mas deve permitir que as informações sejam transparente e disseminadas, permitindo que todos possam caminhar no sentido de contribuir para a organização através do alcance de metas e objetivos da empresa.

Kaplan (1996), enfatiza alguns componentes da qualidade total, dividindo-os em cinco dimensões específicas: Qualidade, custo, entrega, moral, segurança. Todas estas dimensões atingem um público em específico, podendo ir desde o vizinho até o consumidor final ou o cliente intermediário.

Tendo estas cinco dimensões em mente, bem como, o envolvimento dos colaboradores, chega-se o momento de implementar o programa de gestão da qualidade total. Puri (1994), propõe uma ordem de eventos que deve ser seguida quando se pretende implementá-lo:

1. Alta administração passa pela orientação da Gestão da Qualidade Total;
2. A alta administração e os altos executivos envolvem-se e lideram;
3. A direção identifica o engajamento, faz da qualidade a prioridade máxima e estabelece um plano estratégico da qualidade;
4. A empresa busca o envolvimento e a contribuição dos clientes;
5. Os funcionários de todos os níveis recebem treinamento nos aspectos relevantes da Gestão da Qualidade Total;
6. Busca-se o envolvimento dos funcionários através do estabelecimento de uma comissão orientadora para a Gestão da Qualidade Total e de equipes para a melhoria de processos;

7. Identificam-se fornecedores qualificados e se estabelece uma relação de parceria na qualidade;
8. A administração desenvolve uma política da qualidade e seus correspondentes objetivos;
9. Uma infra-estrutura interfuncional da qualidade é estabelecida com uma atribuição adequada das responsabilidades;
10. Desenvolvem-se e adotam-se, de forma coerente, elementos, procedimentos e processos de Gestão da Qualidade Total;
11. Implementam-se projetos e iniciativas de melhorias da qualidade;
12. Coletam-se e analisam-se dados e informações para estudar a eficácia do sistema de Gestão da Qualidade Total;
13. Corrigem-se as deficiências do sistema e implementam-se as medidas preventivas;
14. Melhora-se a qualidade e demonstram-se os resultados;
15. Segue-se um ciclo contínuo de melhorias;

Neste último ponto, que retrata o ciclo contínuo de melhorias, trata-se o controle de qualidade total, Campos (1992, p.15) conceitua controle da qualidade total como sendo “o controle exercido por todas as pessoas para a satisfação das necessidades de todas as pessoas. Assim sendo, a Gestão da Qualidade Total, sempre será um processo cíclico e contínuo, onde, sempre será necessário a participação efetiva de todos dentro da organização para promover as melhorias necessárias no decorrer de todo o processo.

É claro que como todo processo de gestão, na filosofia da qualidade, também existem pontos negativos em seu processo de gestão. Lacombe e Heilborn (2003), criticam a maneira como se utiliza a gestão da qualidade, muitas empresas a adotam achando que é a resposta para todos os problemas, quando na verdade é somente um recurso que pode contribuir com o desenvolvimento da organização.

Juran (1995), faz uma alusão às desvantagens da gestão, justificando que muitas organizações esquecem que este processo é muito custoso e que necessita de planejamento, muitas destas são tão obcecadas com o aumento da produtividade e dos resultados financeiros, que esquecem de que é necessário um certo montante para investimento e simplesmente cortam ao bel prazer aquilo que julgam desnecessário aplicar na sua empresa. O que a alta administração não considera é que a qualidade é um processo contínuo, podendo promover

contínuas melhorias ou fracassos, devendo a organização respeitar os princípios da gestão e aplicá-los na totalidade.

Neto (1992, p.74), apresenta de maneira sucinta em um quadro comparativo, a relação entre o esforço para alcançar um processo de gestão de qualidade e os riscos, custos e benefícios de tal processo, como pode ser observado no quadro 4.

Analizando-se os pontos propostos por Neto (1992), chega-se a conclusão de que a gestão da qualidade possui diversas particularidades a serem tratadas, é importante observar que não dá para determinar em um primeiro momento que trata-se de algo extremamente viável. Dependendo da organização em que se pretende adotar, pode ser altamente benéfico como desastroso também, existem uma série de pontos como deficiências mercadológicas e de projetos, por exemplo, que necessitam de investimentos maciços para que gerem bons resultados e não são todas as empresas que possuem um capital tão vultuoso para investir neste modelo.

Os riscos também são relativamente consideráveis, ao se trabalhar com gestão da qualidade, deve-se atentar para alguns pontos, pois, a melhoria deve ser contínua, bem como, a continuidade de fornecimento de um determinado produto ou serviço, situações em que uma organização não pode oferecer um determinado produto, ou que vende um lote com defeitos são consideradas inaceitáveis aqui, pois, além da perda de credibilidade e lealdade, incorre em custos de retrabalho.

O que os autores propõem é que as organizações que pretendem adotar as técnicas de gestão da qualidade, planejem muito bem antes de implementar, pois, com esta nova filosofia tudo deve funcionar o mais próximo possível da perfeição e sempre deve caminhar no sentido da melhoria contínua, se a administração da empresa concluir que não é possível adotar tal filosofia, o ideal é optar por não adotar, caso contrário, se arrependerá muito.

Quanto às organizações que se sentirem numa posição em que é viável a adoção da qualidade, deve-se também adotar uma postura estratégica com relação ao planejamento, implementação e o controle, tendo sempre em mente o longo prazo e a melhoria contínua, bem como, a satisfação dos clientes, o qual, é o motivo de todo o processo de mudança e adoção da qualidade total.

CONSEQUÊNCIAS	Empresa fornecedora de bens e riquezas, ou primeira parte interessada no negócio.	Cliente, consumidor final, usuário, beneficiário, ou segunda parte interessada no negócio.
RISCOS	Relativos aos produtos ou serviços deficientes que acarretam: - perda de imagem ou reputação; - perda de mercado - queixas e reclamações; - responsabilidade civil; - desperdício de recursos.	Pertinentes à: - Saúde e segurança das pessoas; - insatisfação com bens e serviços; - disponibilidade; - reclamações mercadológicas - perda de confiança.
CUSTOS	Relativos às: - deficiências mercadológicas; - deficiências de projeto. Incluído: - materiais insatisfatórios; - retrabalho, reparo, reposição e reprocessamento; - perdas na produção; - garantias; - reparo no campo.	Relativos às; - segurança; - aquisição - operação; - manutenção; - paralisação; - reparo; - possível disposição após uso
BENEFÍCIOS	- aumento de lucratividade; - maior participação no mercado; - diminuição da complexidade dos processos administrativos e tecnológicos.	- redução de custos; - diminuição da complexidade dos processos administrativos e tecnológicos; - adequação ao uso crescente; - aumento da satisfação; - aumento da confiança.
Relação entre o esforço para obter qualidade e os riscos, custos e benefícios prováveis.		

Quadro 4 - Relação entre o esforço para obter qualidade e os riscos, custos e benefícios prováveis

Fonte: Neto, 1992, p.74.

2.6.1 Os 5 S da qualidade

Criado em 1950 por Kaoru Ishikawa e sua equipe, os cinco S's foram uma resposta ao excesso de desperdício e perdas que as empresas da época vinham cometendo. Segundo Corrêa (1993), tal fato, ocorreu devido ao empobrecimento do país por causa da segunda guerra, além disso, as empresas não tinham mecanismos e nem uma base científica para iniciar pesquisas naquele momento.

Adotado como uma das técnicas que disseminam a filosofia da qualidade pela organização, o 5S focalizava determinados pontos nesta, visando promover melhorias contínuas no processo e no ambiente de trabalho (Osada, 1992).

A palavra 5S na realidade vem do Japonês, sendo cinco pontos focalizados por esta ferramenta que começam com a palavra esse, sendo estes: Seiri (organização), Seiton (arrumação), Seiso (limpeza), Seiketsu (padronização), Shitsuke (disciplina). cada um destes é tratado de maneira separada e possui um fim específico, entretanto, o objetivo é promover

melhorias em todo o sistema, começando pelas coisas mais simples e terminando nos eventos mais complexos.

Osada (1992, p.34), reuniu em um quadro comparativo, o qual está ilustrado a seguir, a visão geral dos 5 S, determinando o significado de cada um, bem como, os objetivos, atividades e princípios que compõem a técnica.

No quadro 5, é retratado de maneira mais genérica o funcionamento dos 5 S, sendo altamente adaptável para qualquer tipo de organização, ou seja, o que foi apresentado é o modelo dos 5S.

Corrêa (1993), afirma que apesar do 5S possuir conceitos bem definidos e que promovem mudanças radicais na organização em que é aplicado, a sua aplicação prática é muito simples, bastando utilizar de um senso lógico e de a organização querer fazer.

Como principais vantagens da implantação do 5 S, Corrêa (1993,p.11), determina os seguintes pontos:

- Áreas são racionalizadas;
- Equipamentos são descartados ou reaproveitados;
- A burocracia é combatida;
- Tudo o que não tem serventia é colocado à disposição da empresa;
- Projetos são priorizados e ordenados;
- Planos de investimentos são reduzidos;
- Programas de limpeza e arrumação são implantados.

Com relação às desvantagens, Corrêa (1993) e Osada (1992), salientam que a única existente advém da má implantação do processo, administradores despreparados ou então com idéias errôneas podem por em risco a validade do processo.

Osada (1992, p36), põe em um quadro, exemplos práticos do uso dos 5S ou atividades típicas quando se utiliza esta técnica, que é aplicável tanto em empresas prestadoras de serviço quanto em empresas industriais, como pode ser observado no quadro 6:

Como pode-se verificar, a técnica do 5 S é de aplicação relativamente simples, sendo uma técnica de baixo custo, o que a torna um atrativo para as organizações, além disso, o 5S focaliza tanto as pessoas quanto os processos e o cliente, buscando em conjunto com a qualidade total a melhoria contínua, por isso, é uma das técnicas da qualidade mais utilizadas pelas organizações, pois a relação custo x benefício é altamente positiva.

Significado		Objetivos	Atividades	Princípios
Organização (Seiri)	Distinguir o necessário do desnecessário e eliminar o desnecessário.	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecer critérios para eliminar o desnecessário e obedecê-los. - Adotar o gerenciamento pela estratificação para definir prioridades. - Tratar das causas da sujeira. 	<ul style="list-style-type: none"> - Eliminar o desnecessário. - Tratar das causas da sujeira. - Kaizen e padronização baseados nos aspectos fundamentais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gerenciamento pela estratificação e tratamento das causas.
Arrumação (Seiton)	Definir um arranjo simples que permita obter apenas o que você precisa, quando precisa.	<ul style="list-style-type: none"> - Ambiente de trabalho arrumado - Layout e arrumação eficientes (incluindo qualidade e segurança). - Aumento da produtividade através da eliminação do tempo gasto procurando as coisas. 	<ul style="list-style-type: none"> - estocagem funcional, baseada nas perguntas o que, quando, onde, por que, quem e como. - Prática e competição ao colocar e tirar as coisas dos seus lugares. - Local de trabalho e equipamentos em ordem. - Eliminar o tempo gasto procurando as coisas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estocagem funcional e eliminação da necessidade de procurar as coisas.
Limpeza (Seiso)	Eliminar o lixo, a sujeira e os materiais estranhos, tornando o local de trabalho mais limpo. Limpeza como uma forma de inspeção.	<ul style="list-style-type: none"> - Grau de limpeza compatível com suas necessidades. Eliminação total do lixo e da sujeira. - Descobrir os pequenos problemas, através de inspeções de limpeza. - Compreender que limpeza é inspeção. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar os 5S's quando necessário. - Limpeza mais eficiente. - Limpeza e inspeção de equipamentos e ferramentas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Limpeza como inspeção e graus de limpeza.
Padronização (Seiketsu)	Manter as coisas organizadas, arrumadas e limpas, incluindo os aspectos pessoais e os relacionados à poluição.	<ul style="list-style-type: none"> - Padrões de gerenciamento para manutenção dos 5S's. - Gerenciamento visual inovador, para revelar as anormalidades. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gerenciamento visual inovador. - Detecção e ação preventivas. - Ferramentas (por exemplo, manuais) para manutenção da padronização. - Codificação por cores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gerenciamento visual e padronização dos 5S's.
Disciplina (Shitsuke)	Fazer naturalmente a coisa certa	<ul style="list-style-type: none"> - Participação total no desenvolvimento de bons hábitos e locais de trabalho que sigam as regras. - Comunicação e feedback como rotinas diárias. 	<ul style="list-style-type: none"> - 5S's em um minuto. - Comunicação e feedback. - Responsabilidade individual. - Prática de bons hábitos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Formação de hábitos e um local de trabalho disciplinado.

Quadro 5 – Os 5 S, seus significados, objetivos, atividades e princípios

Fonte: Osada, 1992 p.12

Tema	Atividades típicas	
Organização (Seiri) Gerenciamento pela estratificação e tratamento das causas.	1. Eliminar o que não é necessário. 2. Tratar das causas da sujeira e dos vazamentos. 3. limpeza geral. 4. Corrigir defeitos e danos. 5. Inspeccionar tampas e cubas, para evitar vazamentos e dispersões..	6. Limpar a parte externa. 7. Organizar o depósito. 8. Eliminar o lixo e as rebarbas. 9. Retirar os coletadores de óleo.
Arrumação (Seiton) Estocagem funcional e eliminação da necessidade de procurar as coisas	1. Todas as coisas têm um lugar claramente definido. 2. Estocagem e recuperação em trinta segundos. 3. Padrões de estocagem. 4. Marcas de zoneamento e localização. 5. Eliminação de tampas e cadeados.	6. o primeiro a entrar é o primeiro a sair. 7. quadros de aviso bem organizados. 8. avisos facilmente legíveis. 9. Linhas e ângulos retos. 10. Arrumação funcional dos materiais, peças, carrinhos, prateleiras, ferramentas, equipamento e tudo mais.
Limpeza (Seiso) Limpeza como inspeção e grau de limpeza.	1. exercícios rápidos para treinamento dos 5S's. 2. Responsabilidade individual. 3. Facilitação da limpeza e da inspeção. 4. Divulgação de campanhas de limpeza.	5. Todos são responsáveis (prioridade dos 5S's). 6. Execução de inspeções de limpeza e solução para pequenos problemas. 7. Limpar até os locais que não são observados pela maioria das pessoas.
Padronização (Seiketsu): Gerenciamento visual e padronização dos 5S's	1. Tiquês de verificação 2. Marcos delimitadores das zonas de perigo. 3. Placas de temperatura. 4. Placas de direção. 5. Placas indicando o tamanho das esteiras 6. Sinais de aberto/fechado. 7. Placas de voltagem 8. Codificação de cores nos canos. 9. Placas do nível do óleo. 10. Cores de advertência 11. Sinais indicando extintores de incêndio. 12. Seguro contra acidentes.	13. Placas de responsabilidade. 14. Gerenciamento de fios. 15. Marcos de inspeção. 16. Placas de manutenção da precisão. 17. Placas de limites. 18. Codificação de cores. 19. Transparência. 20. Prevenção de ruídos e vibração. 21. Arrumação do tipo "posso encontrar isso de olhos fechados". 22. Cronogramas dos 5S's. 23. Placas indicadoras (como as usadas nos parques).
Disciplina (Shitsuke)	1. Mutirão de limpeza 2. Horário para exercícios 3. Treinamento em arrumação. 4. Uso de sapatos de segurança. 5. Gerenciamento do espaço comum.	6. Treinamento para situações de emergência. 7. Responsabilidade individual. 8. Prática de comunicação pessoal e por telefone. 9. Manuais dos 5S's 10. Ver para crer.

Quadro 6 – Os 5 S e suas aplicações práticas

Fonte: Osada (1992, p.36)

2.6.2 Planejamento

Na prestação de serviços e até na aplicação da qualidade total em uma empresa do segmento industrial, Las Casas (1994), determina que existem três etapas para a qualidade total em uma organização ser administrada de maneira satisfatória, sendo elas: Planejamento, implementação e controle.

Segundo Neto (1992, p.4), planejamento da qualidade é “aquela ação desenvolvida por pessoa ou grupo, considerando o que se passa dentro e/ou fora da organização, no sentido de previsibilidade. Trata-se de uma incursão no futuro, estabelecendo metas a serem atingidas e os métodos de atingi-las para modificar os níveis de qualidade medidos.”

O planejamento da qualidade, conforme Las Casas (1994), é algo muito importante, devendo ser a etapa em que mais se deve dedicar atenção, pois, neste momento é que será

efetuado todo o estudo do ambiente interno e externo, o qual, ira culminar com a determinação de toda a cultura e de todas as metas e objetivos organizacionais que futuramente serão implementados.

Gil (1994), ressalta os seguintes pontos como sendo primordiais na etapa do planejamento:

- a) Entendimento das linhas de negócios/produtos/serviços;
- b) Caracterização do binômio “missão empresarial/qualidade organizacional”;
- c) Identificação do foco de “má qualidade” e seu trinômio “causas/fraquezas e conseqüências”.
- d) Análise de risco para hierarquização dos focos de má qualidade segundo linhas de negócios/produtos/serviços.

Gil (1994), ressaltou apenas alguns pontos, entretanto, é o suficiente para determinar que os pontos abordados no planejamento da qualidade são altamente interligados a própria determinação do que é qualidade, a análise do ambiente interno, identificando elementos que podem vir a interferir na implementação como cultura, processos, entre outros, e a análise do ambiente externo, ou seja, o cliente e as suas necessidades.

Na etapa de planejamento, todos os pontos pertinentes á adoção de um programa de qualidade devem ser cuidadosamente estudados. Las Casas (1994), por exemplo, ressalta que em uma empresa prestadora de serviços deve-se analisar de maneira muito cuidadosa o processo, pois, em um planejamento da qualidade, sempre irão existir alguns indicadores de qualidade que não se aplicam as suas atividades, devendo por isso, serem modificadas ou simplesmente banidas.

Segundo Crosby (1993), é extremamente importante em um processo de planejamento da qualidade, promover a integração entre os indivíduos, pois, somente com a cooperação e a participação de todos, bem como, o entendimento dos objetivos da adoção deste programa de qualidade, é que se conseguirá planejar em termos de longo prazo.

Juran (1995), atenta para o ponto estratégico do planejamento. Para o autor, este processo deve ocorrer de forma que não provoque mudanças muito bruscas em um curto período de tempo, caso contrário, poderá provocar diversos problemas internos na organização. Além disso, apesar de ser implementado em um sentido top-down, o mesmo deve ter a participação de todos, pois, fica extremamente complexo uma organização

implementar um planejamento feito pela alta administração que muitas vezes desconhece os problemas que existem na ponta, ou no nível mais baixo da organização.

Corrêa (1993), destaca um outro problema do processo de planejamento, o desconhecimento por parte dos administradores da filosofia da qualidade. Muitas organizações partem para a adoção de programas de qualidade com conceitos errôneos da filosofia, implantando um planejamento mal elaborado, pois, determinados pontos acabam sendo negligenciados e até ignorados, culminando com o insucesso do programa.

Por último, Juran (1995), destaca como uma das adversidades do planejamento, os resultados a longo prazo e o alto custo para futura implementação. Em organizações ocidentais principalmente, existe um caráter muito imediatista dos resultados, como já retratado em pontos anteriores, em um processo de gestão da qualidade são exigidos investimentos vultuosos em novas tecnologias, recursos humanos (capacitação e treinamento) e estruturação de novos processos. Muitas organizações sequer possui condições de investir no programa e quando o faz, espera resultados a curto prazo, o que acaba não ocorrendo e o planejamento acaba sendo alterado com o fim de promover alavancagem imediata de recursos, o que coloca todo o programa de qualidade em risco.

2.6.3 Implementação

Assim como a etapa de planejamento, a implementação é uma fase em que todo o programa de qualidade sofre em seu processo de gestão. Em um primeiro momento, deve-se ressaltar que esta é a etapa que deve ser tratada com maior cautela.

Gil (1994) determina os seguintes pontos como fatores importantes do processo de implementação da qualidade:

- a) Existência de uma metodologia de qualidade organizacional;
- b) Realizada via projetos/programas de qualidade;
- c) Necessidade de escolha das ações de qualidade, via análise de risco de sua adequação/efetividade junto a causas e conseqüências das fraquezas;
- d) Documentação dos processos de institucionalização das ações de qualidade.

Como pode-se perceber, todos estes fatores são altamente interligados a etapa do planejamento, cabendo única e exclusivamente na etapa de implementação, verificar se estes fatores estão sendo obedecidos pelo planejamento que na organização será implementado.

Las Casas (1994), propõe alguns passos para implementar a qualidade em uma organização, entretanto, ele os trata também como sendo os fatores que dificultam a implementação do mesmo, sendo estes:

1. Trabalhar com cabeças (público interno);
2. estabelecer uma visão;
3. Desenvolver uma expectativa do cliente;
4. Administrar o processo de mudança Organizacional;
5. Preparar o material para implementação;
6. Implantação e controle;

Em análise aos pontos propostos pelo autor, percebe-se que praticamente todos os passos da implementação convergem basicamente em gerenciar pessoas e o ambiente de mudanças, até por este motivo, são também apontados como elementos que podem vir a dificultar o processo de implementação do programa. Além disso, torna-se interessante destacar, que antes mesmo da implementação já ocorre um controle no sentido de administrar o processo de mudança, sendo estes, fenômenos do acaso, não fazendo parte do planejamento da qualidade, mas que devem ser levadas em consideração para não ocorrerem vieses nos resultados obtidos pós implementação da qualidade.

Segundo Las Casas (1994), em um processo de implementação torna-se extremamente necessário que o planejamento tenha sido feito de forma adequada e revisado antes de implementar, porque todas as falhas ocorrentes nesta etapa são em boa parte derivadas do planejamento, que foi feito de forma errônea.

Para Juran (1995), diversos fatores contribuem para dificultar a implementação, podendo até mesmo comprometer o processo de gestão da qualidade em uma prestadora de serviços, levando-o ao fracasso, sendo estes:

1. Resistência à mudança;
2. Culturas muito arraigadas;
3. Quebra de paradigmas;
4. Necessidade de vultuosos investimentos em T.I e em treinamentos;
5. perda do poder por redução de níveis hierárquicos;
6. dificuldade de comunicação;
7. falhas de planejamento;
8. Missão e objetivos mal definidos.

Assim como Las Casas (1994), Juran (1995), também retrata o público interno como o principal obstáculo ao processo de implementação de um programa de qualidade. Contudo, ambos os autores salientam que estas falhas podem ser facilmente contornadas se todo o processo for participativo e se todos souberem qual o seu papel perante a organização.

Deve-se determinar ainda, que um programa de qualidade, basicamente é implementado para a melhoria da satisfação das necessidades do cliente, sendo portanto, o foco de todo o programa, bem como, todo o processo de mudança, o qual, se dá meramente para tornar a empresa mais competitiva, através da redução de custos, eliminando desperdícios e da necessidade de satisfazer os clientes.

2.6.4 Controle

Las Casas (1994), propõe esta como a última etapa da gestão da qualidade. Para o autor, aqui ocorre a garantia do processo de melhoria contínua, ou seja, trata-se do momento em que se realiza um feedback daquilo que a organização pretendia no planejamento e implementação com aquilo que foi realmente obtido.

Gil (1994), propõe uma divisão desta última etapa, pois, o controle também retrata o cenário de operacionalização e avaliação do processo, sendo portanto, vital ao processo de gestão.

Na etapa de operacionalização, o processo é praticamente idêntico ao da implementação, Las Casas (1994), por exemplo, retrata a operacionalização na etapa de implementação do processo. Entretanto, nesta etapa ocorrem todos os ajustes e as decisões do processo, a identificação dos recursos mais privilegiados pela qualidade, as ocorrências positivas e negativas do processo, bem como, a atuação da alta administração no mesmo.

Na avaliação, Gil (1994), propõe o uso de medidores de desempenho da qualidade. Basicamente, estes medidores procuram dados históricos e de qualidade que sejam capazes de medir os resultados obtidos e a partir destes resultados, identificar os pontos que melhoraram e quais merecem mais atenção e através destes resultados, promover a melhoria contínua.

Diversas são as ferramentas de controle da qualidade utilizadas pelas organizações, entretanto, a grande maioria usa o Plan, Do, Check e Act (PDCA) como ferramenta de gestão de todo o processo.

Para Campos (1992, p.262), “O PDCA é um método de gerenciamento de processos ou sistemas. É o caminho para se atingirem as metas atribuídas aos produtos dos sistemas empresariais”

Em se tratando da prestação de serviços, o ciclo PDCA sofre determinadas mudanças em sua aplicação. Las Casas (1994), retrata que o controle serve somente para garantir a qualidade daquilo que foi implementado, sendo os mesmos desenvolvidos pela própria organização, levando em consideração as metas e objetivos traçados.

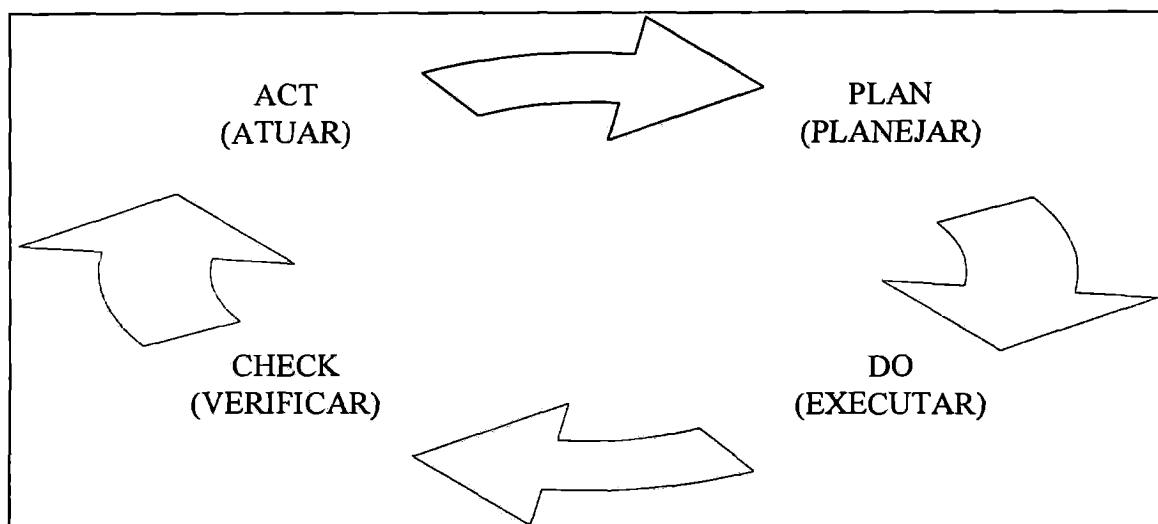


Figura 2 - O Ciclo PDCA
Fonte: Adaptado de Campos (1992).

Verifica-se que o ciclo PDCA apesar de ser uma ferramenta de controle da qualidade, engloba todo o processo, tal fator ocorre, porque o controle tem por objetivo principal assegurar que todas as etapas do processo se harmonizem, promovendo a melhoria contínua.

Segundo Campos (1992), outra explicação de o controle PDCA envolver todo o processo de gestão, tem como origem o próprio feedback do processo, pois, é nesta etapa que ocorre a identificação, através de comparativos e indicadores, dos pontos fortes e fracos do processo, bem como, a identificação das etapas que precisam ser revistas e melhoradas, pois, a filosofia da qualidade parte do pressuposto de que nenhum paradigma é imutável, incluindo-se neste conceito os próprios paradigmas criados pela adoção de um programa de qualidade.

Uma outra ferramenta de controle da qualidade muito adotada pelas organizações são as International Organization for Standardization (ISO). Conforme Lãs Casas (1994, p.145), a ISO “é uma federação de ordem mundial de entidades nacionais de padronização”.

Neto (1992), retrata cinco normas da série ISO 9000:

- a) ISO 9000: Norma de gestão da qualidade e garantia da qualidade – Diretrizes para seleção e uso.

- b) ISO 9001: Sistema da qualidade – modelo para garantia da qualidade em projetos/desenvolvimento, produção, instalação e assistência técnica.
- c) ISO 9002: Sistema da qualidade – modelo para garantia da qualidade em produção e instalação.
- d) ISO 9003: Sistema da qualidade – modelo para garantia da qualidade em inspeção e ensaios finais.
- e) ISO 9004: Gestão da qualidade e elementos do sistema de qualidade – diretrizes.

Las Casas (1994), enfoca somente a ISO 9004 como pertinente a qualidade na prestação de serviços, onde para se obter tal ISO, deve-se atender os seguintes pontos:

1. Melhor desempenho de serviço e satisfação dos clientes;
2. Melhor produtividade e eficiência e redução de custos;
3. Melhor participação de mercado;
4. Administração do processo social envolvido no serviço;
5. Administração da interação humana como parte crucial da qualidade de serviço;
6. Reconhecimento da importância da percepção dos clientes sobre a imagem da organização, cultura e desempenho;
7. Desenvolvimento de conhecimento e capacitação do pessoal;
8. Motivação do pessoal para melhorar a qualidade e para atingir as expectativas do cliente.

É claro, que por se tratar de serviços, caberá a organização, desenvolver indicadores que possam mensurar determinadas informações, como nível de serviços prestados, imagem da organização, objetivos da qualidade, entre outros.

Segundo Las Casas (1994), a ISO não foi criada para conferir ou obrigar a todas as organizações a obterem o certificado, mas para que as mesmas se atentem para padrões mínimos de qualidade, seja na área industrial ou na prestação de serviços.

Las Casas (1994), ressalta que em uma prestadora de serviços o ciclo da qualidade ou o PDCA que visa buscar a ISO, deve ter como pilar principal a avaliação dos fornecedores e ou prestadores de serviços, bem como, do consumidor, para que se crie um sistema confiável de qualidade, sendo o mesmo auditado constantemente para garantir a efetividade do processo.

Sintetizando as idéias aqui apresentadas, independente da organização visar ou não receber o certificado ISO, o controle deve ser altamente rigoroso, buscando validar todo o

processo e promover melhorias no mesmo, identificando áreas de defeito e corrigindo-os, tendo como principal fator de sucesso o elemento humano, o qual, é a chave para o sucesso de todo o processo de controle e gestão da qualidade.

3 METODOLOGIA

Neste tópico, tem-se como objetivo a descrição da metodologia adotada para se desenvolver o presente trabalho de conclusão de estágio. Segundo Mattar (1999, p.66), a metodologia é considerada “o conjunto de métodos, técnicas e instrumentos utilizados em cada etapa do desenvolvimento do trabalho”.

Koche (1997), destaca que o objetivo principal da metodologia é apresentar as características, os métodos de coletas de dados e todas as ferramentas utilizadas neste processo, descrevendo como foram utilizadas.

Para melhor compreensão do processo, dividiu-se a metodologia em etapas, apresentando os seguintes tópicos; caracterização da pesquisa, tipo de pesquisa, coleta de dados, análise de dados e limitações da pesquisa.

3.1 Caracterização da pesquisa

O presente trabalho de conclusão de estágio possui uma abordagem do tipo qualitativa. Segundo Minayo (1994), a pesquisa qualitativa é o estudo de temas no seu cenário natural, buscando interpretá-los em termos do seu significado assumido pelos indivíduos; para isso, usa uma abordagem sistêmica, que preserva a complexidade do comportamento humano.

Para Mattar (1999), a pesquisa qualitativa é utilizada quando se busca retratar um ambiente de pesquisa que não pode ser quantificado, normalmente procura-se trabalhar com dados mais complexos e que envolvam o elemento humano na pesquisa, portanto, se tornando inviável a adoção de técnicas quantitativas.

Tendo em vista os objetivos do presente trabalho e o aspecto de confidencialidade de informações, buscou-se adotar na empresa uma abordagem que não se apresentasse em termos numéricos, mas na busca de maiores informações do objeto de estudo.

3.2 Tipo de pesquisa

Uma pesquisa pode ser classificada de duas maneiras: quanto aos fins e quanto aos meios (Vergara, 1997). Quanto aos fins a melhor classificação encontrada para a pesquisa aqui desenvolvida foi o tipo exploratória-descritiva, a qual, define-se da seguinte forma:

A investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa. Já a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação (VERGARA, 1997, p.45).

O estudo teve uma abordagem exploratória tendo em vista que o objetivo da pesquisa era buscar mais informações sobre o tema abordado, neste caso a gestão da qualidade. Apesar de não ser um tema recente, a qualidade vem sendo muito discutida no âmbito organizacional. Entretanto, muitos ainda não tem ciência do que realmente vem a ser qualidade, o que justifica uma pesquisa exploratória através da base conceitual que se encontra disponível para pesquisa.

A pesquisa também possui uma etapa descritiva. Para Mattar (1999), em uma pesquisa descritiva o objetivo é observar, registrar analisar e comparar fatos e fenômenos observados sem alterações ou manipulações, permitindo também, expor características de uma determinada população ou fenômeno que seja objeto de estudo, procurando correlacionar ou não suas variáveis.

No presente estudo a etapa descritiva se torna presente no momento em que se procura retratar determinados procedimentos ou fenômenos relativos á qualidade ocorrentes na organização sob a percepção do pesquisador e de pessoas que foram parte integrante da pesquisa, além de descrever determinados procedimentos de gestão da qualidade adotados pela organização.

No tocante aos meios de investigação a pesquisa se classifica como bibliográfica e estudo de caso.

“A pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao publico em geral” (Vergara, 1997, p.46). Sucintamente falando, o levantamento bibliográfico corresponde a uma etapa inicial da pesquisa exploratória, pois, através deste levantamento,

seleção e a documentação de tudo aquilo que foi publicado sobre o assunto pesquisado, é que se permite colocar o pesquisador em condições de analisar na organização o tema objeto de estudo. A pesquisa bibliográfica é um dos meios mais utilizados no meio acadêmico para coletar dados, sendo um veículo muito importante na promoção da pesquisa científica.

A presente pesquisa é classificada como bibliográfica, porque procurou explicar o problema, atendendo os objetivos propostos, através do referencial teórico, publicado em livros, bem como, em documentos. Toda a bibliografia aqui utilizada é proveniente de livros na área de administração e de documentos obtidos na organização pelo uso da internet e da intranet.

O outro ambiente de pesquisa aqui proposto como meio, é o estudo de caso. Segundo Yin (apud Roesch, 1999), o estudo de caso é um meio de pesquisa que busca examinar um fenômeno atual dentro de seu contexto, procurando não retratar o passado. A pesquisa buscou examinar o ambiente diário da empresa, visando descrever como é trabalhado o aspecto da gestão da qualidade.

Mattar (1999), classifica o estudo de caso como sendo um processo que visa o levantamento das informações em seu ambiente de ocorrência, sendo este ambiente uma amostra de um universo maior, visando com isso, garantir maior profundidade e detalhamento da pesquisa efetuada.

3.3 Coleta de dados

A coleta de dados foi efetuada através da utilização de fontes primárias e secundárias. Para a coleta de dados primária, dois métodos foram utilizados, a observação participante e a entrevista não estruturada.

Segundo Roesch (1999), a Observação é participante quando o pesquisador possui vínculo com a organização objeto de estudo. Nesta pesquisa optou-se por utilizar a observação simples, onde, o pesquisador possuía permissão para observar, entrevistar e pesquisar no ambiente de trabalho.

A Entrevista informal foi o outro método de coleta de dados primária. Segundo Mattar (1999), o objetivo de tal método é permitir ao pesquisador entender e capturar a percepção dos respondentes sobre o tema abordado e a ligação com a organização objeto de estudo, por este motivo, não existe uma estruturação de perguntas como em uma entrevista estruturada, as questões são abordadas em uma conversa extremamente informal só

distinguindo-se de um “bate-papo” pelo fato de que a conversa visa à obtenção de dados e informações relevantes a pesquisa.

No tocante a coleta de dados secundários, foram utilizados documentos, livros, trabalhos acadêmicos, internet e intranet.

3.4 Análise de dados

Após a coleta e organização dos dados, foi realizada a análise e comparação destes com todo o referencial teórico que serviu de base para a pesquisa. A comparação buscou identificar como funciona os dados coletados na empresa, identificando pontos fracos e fortes, propondo melhorias quando julgado necessário.

Segundo Roesch (1999), em uma pesquisa qualitativa o pesquisador possui um enorme acervo de informações, os quais deverão ser interpretados pra servirem como informações da pesquisa, justificando assim, a comparação dos dados coletados com o referencial teórico, não sendo adotado métodos estatísticos.

3.5 Limitações da pesquisa

Nesta etapa procura-se retratar todas as dificuldades encontradas pelo pesquisador no decorrer da pesquisa, sendo que algumas destas dificuldades comprometeram a qualidade da pesquisa desenvolvida.

O primeiro ponto a ser destacado foi o acesso restrito as informações, por se tratar de um assunto relativamente estratégico, não foram disponibilizadas todas as informações desejadas, o que culminou com a abordagem qualitativa que a pesquisa teve. Inicialmente a abordagem adotada seria uma mistura de qualitativa e quantitativa, o objetivo era revelar informações que fossem possíveis de serem mensuradas, o que acabou não ocorrendo nesta pesquisa.

Um segundo fator limitante foi a não utilização da entrevista estruturada, durante o desenvolvimento da pesquisa, houve uma resistência muito grande da organização em responder um questionário, o qual, era o objeto mais cotado para a coleta de dados, tendo em vista que dados quantitativos se fariam presentes. Tal fato reduziu a abrangência e profundidade das informações, reduzindo o grau de inovação da pesquisa, bem como, a qualidade do estudo de caso. Por este motivo, o estudo de caso em alguns pontos ficou com

carência de dados estatísticos e mensuráveis, o que permitiria uma análise mais eficaz da excelência em qualidade alcançada pela empresa.

A não identificação dos elementos entrevistados também foi um fator limitante da pesquisa. Pelo fato de a empresa ter se recusado a repassar determinadas informações devido ao grau estratégico das mesmas, os colaboradores que forneceram algumas destas informações solicitaram que os seus nomes permanecessem em sigilo, mas todos os entrevistados estão diretamente relacionados com a implementação e o controle da qualidade na organização objeto de estudo.

O tempo também foi outro fator determinante e que limitou muito a pesquisa, por se tratar de um tema muito abrangente e com material bibliográfico extenso, determinados pontos que poderiam ser interessantes de serem retratados simplesmente foram descartados.

A amostra também foi um fator limitante, por se tratar de uma organização muito grande, foi necessário restringir o universo abordado, sendo somente a Brasil Telecom – Filial SC o objeto de estudo, o que contribuiu para limitar o aspecto do planejamento da qualidade, pois, este é feito pela matriz sendo as filiais executoras do processo.

Deve-se considerar também a escolha do estudo de caso como limitação, pois, tudo o que aqui foi observado serve única e exclusivamente para a organização objeto de estudo. Mas ainda assim, permite a comparação do referencial teórico com a realidade das organizações.

Por fim, a utilização da técnica de observação participante pode ser destacada como uma limitação, por se tratar da percepção do pesquisador da realidade organizacional, determinados elementos do indivíduo como caráter, personalidade, cultura entre outros, pode contribuir para criar um viés nos dados coletados, contribuindo para a criação de determinadas incoerências na análise dos dados obtidos.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Após a utilização de vários autores referenciando o tema em estudo e de todo o processo de coleta de dados, chega-se o momento de analisar e interpretar o que foi visto na fundamentação teórica, utilizando um ambiente organizacional para isto, sendo este o objetivo deste capítulo. São abordadas aqui as características da empresa em estudo, sua atual situação com relação ao programa de qualidade e são feitos estudos do processo de implementação deste, procurando identificar fatores que dificultaram a implementação, propondo sugestões de melhorias que pareçam viáveis para a organização objeto de estudo.

4.1 Caracterização da Empresa

A quebra do monopólio de telecomunicações em escala internacional influenciou fortemente o mercado brasileiro. A mudança começou pela divisão do país em áreas de atuação. A Agência nacional de telecomunicações (Anatel), criada para regular o setor, elaborou o Plano Geral de Outorgas (PGO) em abril de 1998. Com isso, o território brasileiro ficou dividido em quatro regiões:

1. Região I: Nordeste, Sudeste (exceto São Paulo) e Norte (exceto AC, RO e TO);
2. Região II: Centro-oeste, Sul e Estados do AC, RO e TO;
3. Região III: São Paulo;
4. Região IV: Todo o Brasil.

O setor foi dividido em 12 holdings para o leilão do sistema Telebrás, em julho de 1998: três de telefonia local e de longa distância com atuação regional; uma de telefonia fixa de longa distância nacional e internacional; e oito de telefonia móvel.

Segundo esse modelo, a área de atuação da Brasil Telecom é a região II, que abrange o Distrito Federal e os estados do Acre, Rondônia, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Tocantins, Goiás, Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul.

Como pode-se perceber a região II se divide em dez estados sendo estes a região de abrangência da Brasil Telecom. Na estrutura da empresa, cada estado de abrangência

corresponde a uma filial, no total de dez, sendo a matriz (holding) sediada no Distrito Federal, é importante ressaltar que existe uma filial em Brasília.

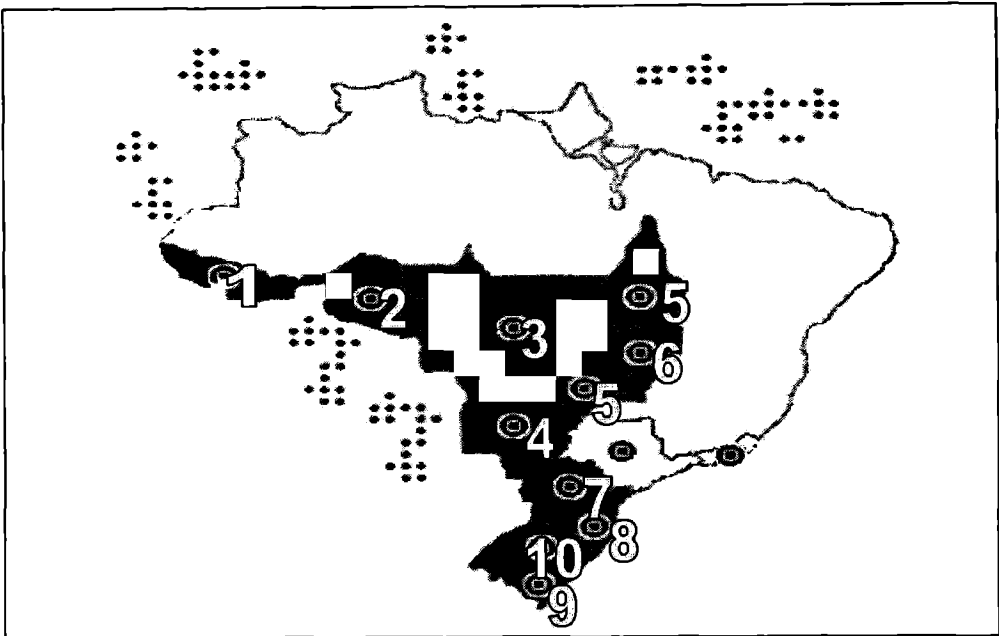


Figura 3 - Área de atuação da Brasil Telecom.
Fonte: <https://intranet.brasiltelecom.com.br>

Estados	Filiais
Acre	Filial Acre
Rondônia	Filial Rondônia
Mato Grosso	Filial Mato Grosso
Mato Grosso do Sul	Filial Mato Grosso do Sul
Tocantins e Goiás	Filial Goiás
Distrito Federal	Filial Brasília
Paraná	Filial Paraná
Santa Catarina	Filial Santa Catarina
Rio Grande do Sul	CTMR (Pelotas, Arroio dos padres, capão do Leão, Morro Redondo e Turuçu)
Rio Grande do Sul	CRT (demais cidades do estado)

Quadro 7 – Área de atuação da Brasil Telecom
Fonte: adaptado de <https://intranet.brasiltelecom.com.br>

É importante ressaltar, que o presente estudo de caso, somente aborda a Filial SC, esta decisão foi tomada para diminuir o universo de pesquisa, pois, por se tratar de uma empresa com grandes dimensões, seria inviável analisar todos os pontos aqui propostos em toda a organização.

Antes do processo de privatização do sistema Telebrás, cada filial da atual Brasil Telecom era uma matriz em si, controlando todos os processos em seu devido estado. Em SC, a responsável era a Telesc, com a privatização, a mesma deixou de ser matriz e se tornou uma das dez filiais da Brasil Telecom. Contudo, apesar de o universo de pesquisa ter sido reduzido, é importante comentar, que em todas as dez filiais, todos os produtos, metas, objetivos são idênticos, variando somente o percentual de acordo com a região ou filial abordada.

Hoje, a Brasil Telecom possui mais de 10,5 milhões de linhas instaladas e quase seis mil funcionários, aproximadamente 700 somente na filial de SC. Foi caracterizada como sendo a principal empresa de telecomunicações das regiões sul, centro-oeste e dos estados do Acre, Rondônia e Tocantins. Sua área de atuação corresponde a 33 % do território nacional, atendendo a aproximadamente 23 % da população brasileira, os quais são responsáveis por aproximadamente 25 % do PIB brasileiro.

4.1.1 Visão, Missão e Valores

Na Brasil Telecom é muito cultivado o aspecto cultural, é extremamente importante para a organização, que todos conheçam, compreendam e compartilhem a cultura, pois, a satisfação das necessidades dos clientes e todos os processos de qualidade adotados pela Brasil Telecom estão embutidos em sua cultura.

Visão: a base do trabalho da Brasil Telecom é uma visão clara de seus objetivos, de onde quer chegar. Essa visão pode ser sintetizada em uma frase: “A Brasil Telecom pretende ser a melhor empresa de telecomunicações do Brasil”.

Missão: “Unir pessoas, eliminando distâncias, com tecnologias que desenvolvam o país através da busca da excelência e da inovação em serviços de telecomunicações”.

Valores: Os valores da Brasil Telecom estão fundamentados na integridade e no respeito aos valores sociais, conforme descrito a seguir:

- a) Nossa razão de existir é maior do que a prestação de serviços de telecomunicações. É a busca da excelência e da inovação;
- b) Estimulamos a insatisfação com o hoje, de forma a buscar permanentemente a satisfação do cliente e, conseqüentemente, o crescimento e a liderança no mercado;
- c) Acreditamos que a aprendizagem contínua e a abertura ao novo são ferramentas fundamentais para o crescimento em um mundo que se transforma a cada dia.

- d) Encaramos o lucro – mais do que como dever de remunerar os nossos acionistas – como decorrência de nosso papel na sociedade, enquanto agentes de desenvolvimento e modernização, trazido na geração de emprego, impostos, renda e qualidade de vida para as comunidades onde atuamos;
- e) Acreditamos que só com a cooperação entre os colaboradores na organização conseguiremos complementar nossas forças e talentos na busca da liderança no mercado;
- f) Estimulamos o trabalho em equipe – sem prejuízo da especialização das tarefas e de uma execução disciplinada -, a decisão compartilhada e a livre circulação das informações em um ambiente de lealdade e respeito à privacidade;
- g) Reconhecemos o direito de nossos colaboradores a uma remuneração justa e competitiva, à qualidade de vida e a um ambiente de trabalho que estimule e reconheça o desempenho inovador;
- h) Buscamos uma relação de reciprocidade entre os indivíduos e a organização permeada pelo respeito mútuo, onde as necessidades e as expectativas individuais possam ser alcançadas em sinergia com o alcance dos objetivos organizacionais;
- i) Apoiamos o respeito à hierarquia, desde que não seja limitador da abertura à participação de todos por meio de sugestões, críticas e idéias;
- j) Acreditamos no equilíbrio do poder na organização, de forma que o poder de decisão gerencial possa coexistir com a delegação, o mesmo aplicando-se à iniciativa e à cooperação;
- k) Respeitamos a liberdade sindical e buscamos nortear as relações com os sindicatos, que exercem a representação de nossos colaboradores, sempre dentro dos princípios da ética e da consideração.
- l) Reconhecemos nossa responsabilidade para com a segurança, a preservação ambiental, o direito aos respeitos humanos, o desenvolvimento sócio-cultural e o cumprimento do conjunto de leis vigentes no país e em cada estado onde operamos;
- m) Estimularemos a diversidade na organização, de forma que ela seja tributária de conhecimentos, cultura e estilos diferentes; e , desta forma, mais preparada para atender à diversidade do mercado;
- n) Estimularemos a criação de uma cultura organizacional que seja resultado das culturas individuais, de forma que todos sintam orgulho de fazer parte da organização, independente de raça, sexo, idade, credo e idéias.

4.1.2 Os acionistas

A Brasil Telecom S.A. é uma operadora do serviço de telefonia fixa, recentemente também operando na telefonia móvel, com atuação em nove estados e no Distrito Federal. A empresa é controlada por uma holding - a Brasil Telecom Participações S.A. - que resultou do processo de privatização do sistema Telebrás. Ela, por sua vez, é controlada pela Solpart Participações S.A., cujos acionistas são:

- Techold Participações S.A., composta por Fundos de Investimento, Fundos de Pensão e o Banco Opportunity;
- Stet International Netherlands N.V., representando os interesses da Telecom Italia; e
- Timepart Participações Ltda.

A Brasil Telecom Participações S.A. é controlada pela Solpart Participações S.A., que detém 53,5% do capital votante e 20,1% do capital total. Os acionistas da Solpart são: (1) Timepart Participações S.A., com 20,9% do capital total da Solpart, formada por fundos de investimentos; (2) Telecom Italia International N.V., com 31,6%; e (3) Techold Participações S.A., com 47,5%, formada por fundos de pensão brasileiros (Sistel, Telos, Funcef, Petros e Previ) e Opportunity).

4.1.3 Produtos e Serviços

Basicamente, os produtos e serviços prestados pela Brasil Telecom se dividem em três segmentos distintos: Serviços de Voz, Dados e Inteligentes.

Serviços de Voz:

- a) Planos 14: Serviços de chamadas de longa distância nacional, local e internacional;
- b) Linha Telefônica: as quais se dividem nos segmentos residencial, empresarial, corporativo e governo;
- c) DDG 0800;
- d) DDR;
- e) PABX Virtual;
- f) SMP (Telefonia Móvel).

É Importante destacar, que os serviços de voz também são oferecidos de forma pública, local e interurbano.

Serviço de Dados:

- a) SLDD;
- b) ATM;
- c) Frame Relay;
- d) Interlan;
- e) Vetor;
- f) IP;
- g) Dialnet;
- h) Turbo ADSL;
- i) TV Fone;

Todos os serviços de dados aqui citados, foram criados com o objetivo de promover a transmissão segura de dados, através de canais privados que garante o padrão Brasil Telecom de segurança e confiabilidade de informações, outros serviços simplesmente permitem um acesso de maior velocidade á internet, promovendo uma transmissão de dados, bem como downloads e uploads em uma maior velocidade e qualidade.

Serviços Inteligentes:

- a) Identificador de Chamadas (Bina);
- b) Secretária Eletrônica Virtual;
- c) Chamada em espera;
- d) Siga-me;
- e) Teleconferência.

Além de todos estes serviços, existe um outro serviço em especial oferecido pela organização, trata-se do Cyber Data Center. Sendo um mainframe com alto poder de processamento de informações, que armazena todo o banco de dados de terceiros, onde, a Brasil Telecom se responsabiliza pela segurança e administração destes dados.

4.1.4 Fornecedores/Prestadores de serviços

Na Filial SC, os principais fornecedores e prestadores de serviços são os seguintes:

- a) Teleperformance: Empresa que presta serviços de Call Center para a filial SC. Até o momento da privatização este era um segmento que fazia parte das atividades da empresa, porém, em 2000 essas atividades foram terceirizadas;

- b) Alcatel: Empresa responsável pelo controle e manutenção da planta interna da Brasil Telecom Filial SC.
- c) Koerich: Responsável pelo controle e manutenção da Planta Externa da Brasil Telecom filial SC.

4.1.4.1 Planta Interna e Externa

Planta Externa, são todas as atividades que se localizam externamente das centrais telefônicas da Brasil Telecom. A mesma compreende as redes de cabos telefônicos, caixas telefônicas, armários telefônicos, ou seja, toda a parte física que vai da central telefônica até a casa do assinante.

Os responsáveis pela planta externa possuem a obrigação de manter toda a planta em pleno funcionamento, trabalhando de maneira preventiva e corretiva (neste último caso quando ocorrem reclamações de clientes), sempre se reportando a contratante quando alguma situação foge do controle ou quando ocorre algo fora do comum e que se sinta a necessidade de pedir suporte a empresa contratante.

A Planta Interna corresponde as centrais telefônicas da filial. Sua área de abrangência compreende todas as centrais telefônicas (hardware e software). Sendo as centrais, computadores que realizam toda a parte de comutação/interligação de um assinante A com o assinante B.

Assim como na Planta Externa, os prestadores de serviços que cuidam da planta interna também devem trabalhar de forma preventiva e corretiva (se houver reclamações de clientes). É importante destacar que os prestadores de serviços possuem uma obrigação com a qualidade dos equipamentos, não basta garantir a prestação do serviço, o mesmo deve ser feito com qualidade, procurando sempre a melhoria contínua.

4.2 Órgão regulador

O órgão regulador do setor é a Agência Nacional de Telecomunicações – ANATEL. Criada em 16 de julho de 1997, pela Lei Federal de número 9.472, sendo também conhecida como a lei geral das telecomunicações, sendo as suas principais atribuições: a) implementar a política nacional de telecomunicações; b) expedir normas quanto à outorga; c) prestação e fruição dos serviços de telecomunicações no regime público; d) celebrar e gerenciar contratos

de concessão, e) fiscalizar a prestação do serviço no regime público, aplicando sanções e realizando intervenções.

É importante ressaltar, que o objetivo da ANATEL com a desestatização das telecomunicações, é garantir com que todas as metas sejam atendidas, após isso ter ocorrido, o mercado será aberto a livre concorrência entre as teles hoje existentes, e outras futuras no mercado.

4.3 Estrutura Organizacional da Filial SC

Um dos pontos vitais para a adoção de programas de qualidade nas organizações é a sua própria estrutura. Para Daft (1999), a estrutura organizacional permite com que se demonstre a organização e como esta funciona, servindo de elemento facilitador para o alcance de metas e objetivos.

Na Brasil Telecom, sua estrutura é ligeiramente diferente do que nas organizações tradicionais. Com a privatização do sistema Telebrás dez empresas de telecomunicações diferentes foram incorporadas a atual Brasil Telecom, o que tornou a estrutura organizacional ligeiramente geográfica e com alguns pontos de estrutura híbrida.

Daft (1999), caracteriza as estruturas geográficas como sendo um tipo de estrutura onde cada unidade geográfica da organização inclui todas as funções necessárias para produzir e comercializar produtos ou serviços naquela localidade.

Segundo Daft (1999), a estrutura híbrida é aquela em que dois tipos de estrutura são priorizados simultaneamente. Tal fato ocorre, pois, existem processos da Brasil Telecom que são centralizados e outros que são descentralizados.

Hoje, a Brasil Telecom Filial SC possui uma estrutura muito enxuta, extremamente horizontalizada, entretanto muito centralizada, tal postura foi tomada para facilitar a disseminação das informações e envolver somente a alta administração no processo de tomada de decisão.

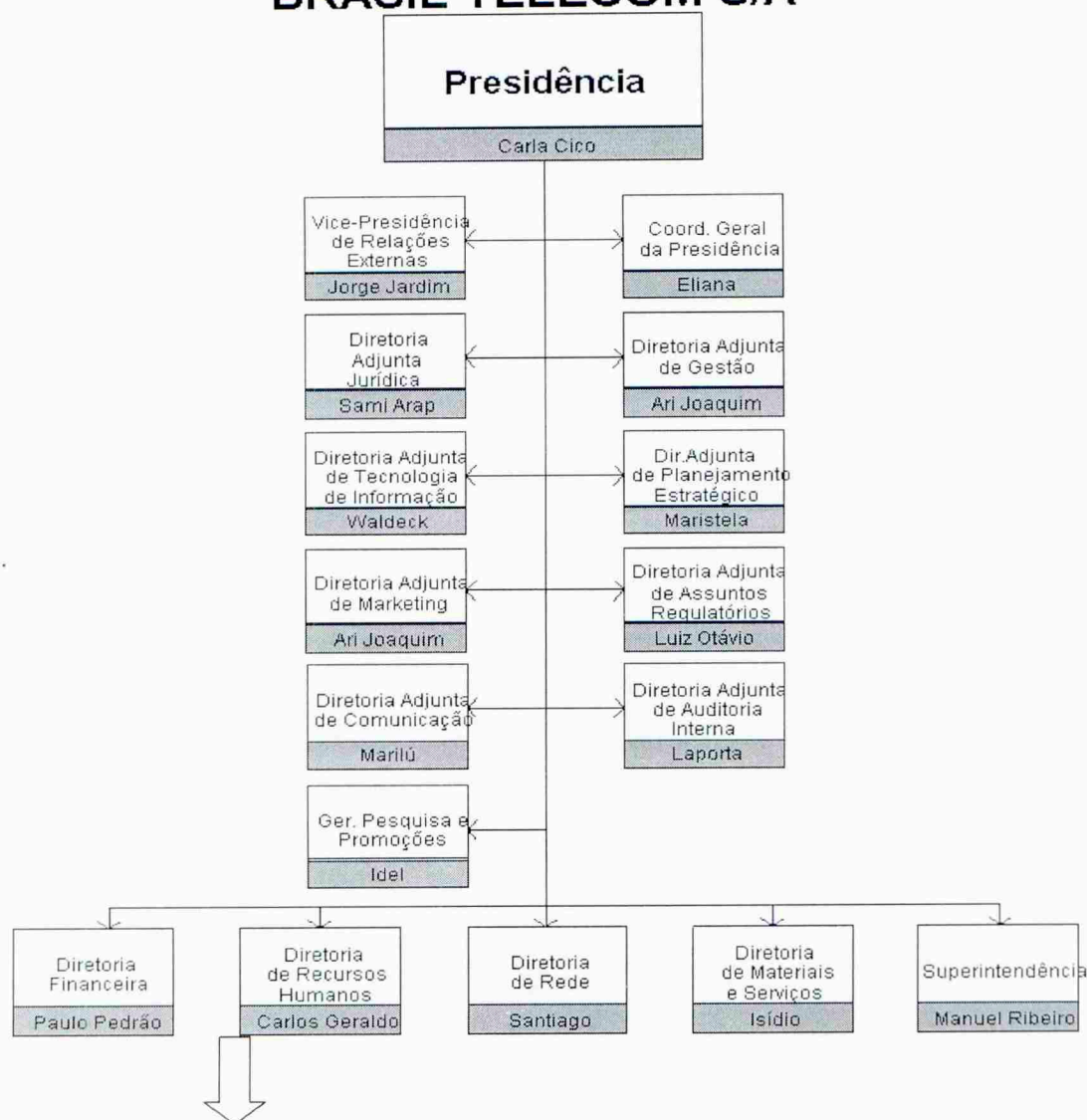
Na filial SC não existe um organograma com níveis definidos como em outras empresas, em todas as áreas, comercial, financeiro, Jurídico, Administrativo, são áreas distintas, as quais, não se interligam na própria filial como em empresas de pequeno porte. Por ser uma empresa de grande porte, todas estas áreas reportam-se diretamente a matriz, o que impede de se desenhar um organograma da filial, tendo em vista esta disparidade na estrutura.

O que existe na realidade são diversas estruturas, que formam um determinado ramo de atividade da empresa, no segmento de cobrança por exemplo, em cada filial existe uma coordenadoria, a qual, se reporta diretamente a uma gerência sediada na matriz, que consequentemente se reporta a uma diretoria também sediada em sua matriz.

O que se pode observar, é que as filiais são as ramificações da estrutura, por isso não podem ser representadas separadamente.

Segue abaixo uma das ramificações da estrutura da empresa, trata-se da gerência de recursos humanos, que segue o mesmo padrão de todas as áreas, uma gerência é encarregada de implementar todo o planejamento desenvolvido na matriz e dar um feedback dos resultados obtidos para a mesma, para que se possa promover as melhorias e alterar determinados objetivos e metas uma vez que o anterior for alcançado.

BRASIL TELECOM S/A



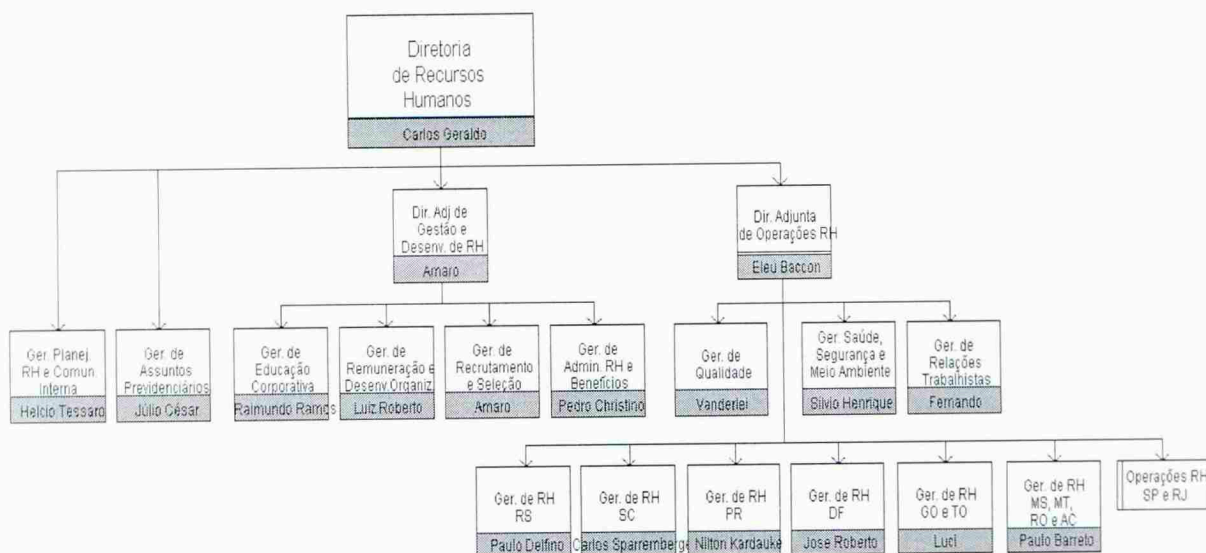


Figura 4 – Organograma da área de Recursos Humanos da Brasil Telecom

Fonte: <https://intranet.brasiltelecom.com.br>

Como pode-se verificar, o nível mais baixo da estrutura, ou seja, a base, são as próprias filiais, sendo que a mesma se reporta diretamente a matriz, somente a área comercial possui uma estrutura similar as tradicionais, possuem uma gerência e uma diretoria na própria filial, mas por ser um caso atípico na organização, optou-se por apresentar o modelo mais adotado na estrutura da mesma.

4.4 Histórico da Qualidade

As práticas de gestão da qualidade são relativamente antigas, muitas organizações, em especial as orientais, já a praticam há muito tempo. Na Brasil Telecom – Filial SC, o seu histórico de qualidade coincide com o seu período de nascimento.

Como já citado anteriormente, a Brasil Telecom – Filial SC, teve sua origem a partir da privatização do sistema Telebrás em abril de 1998, neste período o mercado se tornava cada vez mais competitivo e exigente, a concorrência era extremamente acirrada e as organizações sentiam a necessidade de mudar.

Neste contexto surgem as idéias da qualidade na Brasil Telecom, era necessário promover uma mudança na organização, tornando-a mais competitiva, participativa, promovendo a satisfação dos clientes, o enriquecimento dos acionistas e a melhoria contínua.

Este processo de adoção da qualidade englobava diversos aspectos, basicamente, a empresa buscava a flexibilidade e agilidade nas suas atividades e processos, utilizando para isso, a padronização das atividades, e a criação de uma cultura compartilhada.

Além disso, investimentos realmente maciços foram feitos em novas tecnologias. Para competir com as concorrentes, a organização optou por utilizar sistemas integrados e que permitissem á todos os elementos da organização interagirem de maneira simplificada para agregar valor nas suas atividades internas.

Um outro fator histórico,que levou a organização a desenvolver programas de qualidade foi o Plano Geral de Metas da Qualidade (PGMQ). Trata-se de um plano desenvolvido pela ANATEL, que estabelece as metas de qualidade a serem cumpridas pelas prestadoras de serviço telefônico fixo comutado (STFC), sendo o mesmo composto por 35 metas de qualidade. Contudo, hoje cerca de 8 metas estão sendo monitoradas pelo órgão regulador, procurando validar a qualidade nos processo da organização, sendo estas:

- a) Indicadores de completamento de chamadas locais e de longa distância;
- b) Indicadores de mudança de endereço;
- c) Indicadores de atendimento ao cliente;
- d) Indicadores de reparo de telefone convencional;
- e) Indicadores de reparo de telefone de uso público;
- f) Indicadores de erro em conta;
- g) Indicador de sinal de discar;
- h) Indicador de modernização da rede.

Com o intuito de atender as regulamentações propostas pela ANATEL e as dos acionistas, encarou-se como uma saída investir na qualidade em sua prestação de serviços.

É claro, que por se tratar de uma empresa prestadora de serviços, o processo de desenvolvimento de um programa de qualidade foi muito mais complexo, tornou-se igualmente importante, desenvolver um programa de qualidade com qualidade, tendo em vista, que as adaptações feitas deveriam ser cuidadosamente planejadas para não prejudicarem os resultados da organização.

No decorrer da história da qualidade na Brasil Telecom – Filial SC, ocorreram muitos fatos e determinações tomadas pela própria organização a fim de formar a estrutura que conhecemos hoje, ou seja, uma estrutura altamente enxuta e com um nível de capacitação relativamente elevado e com padrões de qualidade rigorosos.

Hoje, por assim dizer, pode-se classificar a Brasil Telecom – Filial SC, como uma empresa que caminha no sentido da excelência da qualidade, buscando de maneira incessante

a padronização de suas atividades, a centralização dos seus processos, a disseminação do seu processo de comunicação e a redução incessante dos custos.

4.4.1 Mudança organizacional

Na Brasil Telecom – Filial SC, um dos pontos que mais influenciou a formação de sua atual identidade, foi o processo de mudanças. Com a privatização das telecomunicações em 1998, o mercado sofreu uma grande transformação, obrigando a empresa a se modificar de maneira radical.

No caso da organização objeto de estudo, o processo de mudança foi influenciado por fatores internos e externos a ela.

No tocante aos fatores internos pode-se identificar como sendo provenientes da mudança de administração, ao se transformar numa S.A, a empresa mudou de direção, sendo que esta nova pretendia adotar novos processos, implementar novos padrões culturais, além de promover mudanças totais na estrutura e na identidade da organização, buscando com isso satisfazer a necessidades dos clientes e aumentar a riqueza dos acionistas.

Os fatores externos são mais facilmente identificáveis, pode-se atribuir como principal elemento a concorrência, todas as empresas de telecomunicações estavam investindo pesado em novas tecnologias, novos produtos e serviços, ou seja, meios de agregar valor a sua organização, sendo este um dos principais motivos que influenciou a organização no sentido de mudanças.

O processo de mudança ocorreu muito rápido na organização, por ter sido privatizada, praticando no atual momento a livre concorrência, não houve tempo para o planejamento estratégico do processo de mudança, inicialmente, optou-se em reduzir o planejamento e focalizar na implementação e controle de todo o processo, ou seja, praticou-se um pouco do método da tentativa e erro.

Muitas mudanças foram implementadas na organização para garantir a qualidade dos serviços prestados. A filial SC que até 1998 era a matriz, tornou-se uma filial, deixou-se de praticar o planejamento estratégico, passando esta etapa para a matriz da empresa em Brasília. Além disso, a Filial SC passou a ter uma postura de controlador do processo, com exceção de pequenas áreas como o Centro Nacional de Gerência de Redes, que participa do planejamento estratégico por ser de responsabilidade nacional, estando sediado na Filial de SC, todas as outras áreas não possuem uma participação direta no processo, atuando mais como expectadores da mudança.

A cultura também foi afetada pela mudança, com a privatização toda a cultura adotada era proveniente da visão dos acionistas e da atual situação de mercado, ou seja, adotou-se uma cultura compartilhada, onde a mudança era um dos principais valores dela.

Outra mudança considerável foi a adoção de novas tecnologias, foi efetuado um investimento considerável em novas tecnologias e novos sistemas, visando promover a flexibilidade, a redução no tempo de atendimento e o aumento da qualidade dos serviços prestados, optou-se por adotar sistemas com uma interface relativamente simples e que fossem compartilhados por todas as filiais e a matriz. Todas as filiais tem o mesmo sistema, podendo ter acesso as mesmas informações, entretanto, cada colaborador possui uma matrícula específica, concedendo-o os acessos de que necessita, por exemplo, um colaborador da Filial SC não possui acessos da Filial PR, tal motivo se dá como segurança, pois, cada Filial é responsável por seu resultado não podendo outras Filiais interferirem neste processo.

O processo de comunicação também foi fortemente afetado, a nova direção da empresa, optou pela transparência das informações, tal fato ocorreu por dois motivos: o fato de uma S.A ter de divulgar os seus resultados por lei e a disseminação das informações pela organização como forma de promover motivação e ou apontar pontos fortes e outros que necessitam de melhorias. É muito comum na organização os chamados relatórios, estes relatórios (os de nível estratégico), são feitos pela matriz e distribuídos pelas filiais, para que as mesmas tenham ciência de seus resultados e também dos resultados das outras filiais, permitindo fazer uma espécie de comparativo.

Um último ponto que vale destaque no processo de mudança, foi a terceirização e o downsizing, a organização para promover qualidade, optou por reduzir o quadro, bem como, os processos, delegando as responsabilidades intermediárias a terceiros, para que a mesma pudesse focar na prestação de serviços, promovendo a inovação dos seus serviços, bem como, a vantagem competitiva.

Contudo, a mudança organizacional não foi tão rápida e fácil como aparenta ser, diversos problemas afetaram este processo, os principais encontrados foram os seguintes:

- a) Resistência à mudança por parte do público interno;
- b) A dificuldade de encontrar Tecnologias que atendessem as necessidades da organização;
- c) A dificuldade de padronizar os processos;
- d) A não aceitação por parte de determinados níveis da centralização do processo de planejamento;

e) O desconhecimento da aplicação da qualidade total por parte dos colaboradores.

É importante ressaltar, que fatores financeiros não se constituíram em obstáculos ao processo de mudança, bem como, a tendência qualitativa da qualidade. Para poder mensurar a qualidade dos processos, adaptou-se o conceito de qualidade, transformando todas as ideologias básicas em metas que pudessem ser mensuradas, de maneira, que a avaliação de todo o processo se tornasse relativamente simples e permitisse facilmente a identificação dos erros, propondo as correções necessárias, dando vazão a melhoria contínua.

Muitas das dificuldades aqui citadas ainda não foram encontradas uma solução definitiva, em praticamente todos os casos, até por este fato, ficou delegado a matriz da empresa, que configurasse os processos e os métodos de trabalho, para que as filiais tão meramente executasse, o que não elimina as dificuldades do processo, mas pelo menos, contribui para a sua redução, já que uma direção específica foi apontada.

4.4.2 Cultura Organizacional

Com a privatização das telecomunicações no Brasil e o processo de mudança organizacional derivado dela, um dos pontos mais afetados na organização foi a sua cultura.

Até o momento da mudança, a cultura organizacional não era propícia a disseminação da filosofia da qualidade, os processos não eram padronizados, os sistemas não eram compartilhados, os valores da organização não condiziam com a realidade de um mercado competitivo e inovador e principalmente, o individualismo era muito marcante na organização, era muito comum ouvir frases do tipo “o que isso tem a ver comigo”, “não faz parte de minhas atividades”, e muitas outras frases.

Com a mudança organizacional, houve uma mudança radical na cultura, todos os valores cultivados pela Filial SC foram considerados obsoletos pela matriz, que determinou outros valores para a organização, mudando radicalmente a sua cultura.

A cultura da organização hoje, é completamente deliberada, promovendo o compartilhamento de informações e atividades, bem como, a cooperação entre os indivíduos. Outros itens presentes na cultura é a redução dos custos, a eliminação de desperdícios e a melhoria contínua na prestação de serviços.

Apesar de ser uma cultura deliberada, tendo sido formada a partir da visão da alta administração de empresa ideal para o mercado competitivo, é uma cultura muito forte, todos

na organização conhecem e compreendem o seu papel para com a mesma, se tornando também um agente de mudanças.

Como pôde-se observar anteriormente, todos os valores, crenças, a visão da organização e a missão, são altamente direcionados para a qualidade da prestação de serviços.

Um dos pontos mais fortes da cultura observados, é o respeito á hierarquia na organização, não existe uma situação em que um colaborador do nível mais baixo procura diretamente um diretor, primeiramente ele transmite o seu problema ao seu gerente direto, e este procura a diretoria se julgado necessário. Mas isso não quer dizer que a alta administração não tem contato com os níveis mais baixos, pelo contrário, existem sempre pessoas da alta administração na Filial SC, interagindo diretamente com os colaboradores, para que não se crie essa barreira hierárquica no processo de comunicação e melhorias.

Para disseminar a cultura, a organização se utiliza de meios diversos, normas, informativos, atas, e-mails, rituais, cerimônias, ritos, treinamentos, entre outros. O meio mais utilizado é o eletrônico, diariamente os consultores de qualidade são encarregados de transmitir todas as informações pertinentes à organização através do e-mail corporativo, é importante ressaltar, que tais informações podem englobar toda a organização, ou simplesmente serem pertinentes a Filial que se está estudando.

Eis alguns exemplos de maneiras adotadas pela organização para disseminar a cultura:

- a) Prêmio Gente em Destaque: trata-se de um prêmio dado as melhores idéias que geraram resultados satisfatórios. O objetivo deste trabalho é promover a criatividade e inovação, além de identificar novos talentos que podem ser melhor aproveitados em áreas mais estratégicas da organização.
- b) Fale com a presidente: trata-se de um Link na intranet da empresa, que permite aos colaboradores propor sugestões de melhorias e/ou relatar determinados problemas. O objetivo é compartilhar os problemas organizacionais, para que se vá de encontro á busca de soluções compartilhadas.
- c) Videoconfências e Teleconferências: com um caráter mais formalizado, visa-se neste meio transmitir as informações, cobrar resultados e disseminar pela organização de maneira rápida e sem ruídos, os pontos que devem ser melhorados.
- d) Festa de final de ano: procura integrar toda a equipe da filial, por ser uma organização tão grande, mesmo em termos de filial, é praticamente impossível todos se conhecerem, o objetivo aqui é promover a descontração, para que os

indivíduos também percebam, que a organização se preocupa com o seu bem-estar, e com a satisfação do indivíduo para com a organização.

- e) E-mail corporativo: forma mais comum de disseminação de informação e dos valores culturais, o objetivo deste, é manter todos informados sobre a organização e as mudanças, tanto em âmbito interno quanto externo.
- f) Campanhas: diversas são as campanhas realizadas, basicamente, são todas voltadas para o ambiente externo, o objetivo destas é promover a imagem da empresa como uma empresa responsável socialmente, alguns exemplos: campanha de natal para os inadimplentes com a empresa, dando facilidades de pagamento para o cliente, campanhas de doação de roupas e alimentos para crianças carentes.

Um outro destaque fica por conta da confidencialidade das informações. Quando as mesmas são de caráter estratégico e não podem ser divulgadas por toda a organização, somente os gerentes da área recebem os informativos, ficando a encargo do mesmo, a disseminação desta informação para outras áreas.

Um dos fatores identificados que dificultaram a disseminação dos novos valores culturais adotados, foi à formação de subculturas, ficou uma prática muito comum na organização a cultivação de determinados valores da época de estatal, isso se tornou um problema considerável, visto que até a maneira de trabalho é diferenciada nessas áreas, tornando as mesmas, as falhas do processo.

Contudo, apesar de as subculturas serem fortes na organização, as mesmas não são dominantes, sendo pontos que dificultam o compartilhamento, mas não chegam a se tornar uma ameaça propriamente dita, porque todos os procedimentos e sistemas são padronizados, o que dificulta a disseminação das subculturas pela organização.

No tocante a cultura da qualidade, identificou-se um forte senso de responsabilidade neste sentido, na Filial SC a qualidade é um pré-requisito, todos os colaboradores devem conhecer as rotinas de trabalho, os procedimentos, os padrões e obedecê-los. Entretanto, o mesmo deve ser criativo e inovador, sendo capaz de desenvolver novos métodos que promovam a melhoria e que tragam resultados de maneira mais eficiente e eficaz, além de lucrativa.

Deve-se atentar ainda, que a cultura da organização objeto de estudo não é tida como imutável, assim como na qualidade, existe uma melhoria contínua por meio da renovação, quando algum paradigma organizacional é tido como obsoleto, o mesmo é descartado, sendo substituído por um que atenda as necessidades latentes.

Por fim, deve-se ressaltar ainda as penalidades promovidas pela cultura. Na organização, valores como honestidade, trabalho em equipe, criatividade, inovação e flexibilidade são muito valorizados, sendo portanto um pré-requisito para ser membro da equipe e as normas são muito bem definidas e disseminadas pela organização, todos conhecem os seus direitos e deveres.

As penalidades aplicadas ocorrem quando algum colaborador se torna uma ameaça à cultura da organização, existem muitos casos em que o indivíduo é tão resistente a mudança, que começa a influenciar outros, neste caso, ocorre o desligamento do mesmo da empresa. O mesmo ocorre com um indivíduo que viola as normas, um dos valores mais disseminados pela organização é a ética, quando esta é violada, não existe uma nova oportunidade, não é permitido pela organização qualquer conduta que possa prejudicar a sua imagem.

Em outros casos, existe uma forte interação do Recursos Humanos com a empresa, este é encarregado de procurar soluções, avaliar os colaboradores e adverti-los quando sentir que seja necessário.

4.4.3 Privatização

Com certeza, o processo que desencadeou a mudança organizacional e a adoção da qualidade na prestação de serviços na Brasil Telecom – Filial SC, foi à privatização. A privatização foi um último recurso utilizado pelo governo como tentativa de tornar a organização mais competitiva.

Nas telecomunicações a privatização ocorreu em meados de 98, entretanto, a iniciativa do governo em privatizar este segmento teve início muito antes. Durante o governo Collor, quando houve a abertura econômica, deu-se início a entrada de capital estrangeiro, o objetivo era injetar dinheiro em determinados segmentos de mercado para que as empresas se tornassem competitivas, com produtos e serviços de qualidade que fossem capazes de competirem com empresas estrangeiras.

É claro que, um dos motivos que levou o estado a privatizar este segmento, foi o fato de o mesmo não se sentir mais capacitado a administrar com a competência necessária. O cenário econômico do Brasil estava se modificando de maneira drástica, novas tecnologias aterrissavam em alta velocidade em nosso país e as telecomunicações não estavam acompanhando esta evolução, e também existia uma forte pressão de empresas européias que tinham interesse em investir capital neste segmento.

Logo, viu-se como melhor alternativa, a privatização do setor de telecomunicações, tendo em vista que o estado também precisava de capital para investir em segmentos que exigem maior importância, como saúde e educação.

O processo de privatização desencadeou grandes mudanças na organização objeto de estudo, praticamente a organização nasceu de novo, pois, processos, culturas, método de administração, entre outros, foram todos modificados.

A grande vantagem encontrada na privatização do setor, foi a criação da livre concorrência, isso permitiu que as organizações adotassem processos mais eficientes de trabalho, bem como, permitiu que se oferecesse ao cliente produtos e serviços de maior qualidade que o até então oferecido e por um preço mais baixo.

Na Brasil Telecom – Filial SC não foi diferente, a privatização provocou a mudança organizacional em grande escala, houve mudanças estruturais, onde optou-se por uma estrutura mais horizontalizada e altamente centralizada, processos foram padronizados, a cultura se tornou compartilhada e direcionada para a satisfação do cliente e a melhoria contínua.

Além disso, a privatização contribuiu muito para o desenvolvimento do setor, como pode-se observar, hoje é muito mais fácil, barato e rápido para se conseguir adquirir um telefone por exemplo, basta ligar para a empresa e fazer o pedido, dentro de no máximo 2 semanas o serviço já foi efetuado. Há algum tempo atrás era muito complicado, os clientes entravam em uma lista e aguardavam às vezes anos para adquirir uma linha, e ainda por um preço relativamente alto, algo inaceitável num mercado altamente competitivo.

A desestatização permitiu a injeção de capital nessas organizações, dando condições de promover um desenvolvimento em larga escala, ampliando as redes de comunicações, desenvolvendo novos processos, que visavam à redução dos tempos de atendimento e a agregação de valor nos serviços para o cliente e muitas outras vantagens.

Houve um investimento muito grande em qualidade para acelerar este processo, um dos fatores que justificam a adoção de práticas de qualidade se traduz no fato de os acionistas serem em maior parte empresas européias, que gastam vultuosas quantias em programas de qualidade e na implementação das filosofias de Deming, para estas empresas, qualidade é um pré-requisito e não um diferencial, devendo portanto ser aplicada em larga escala na organização.

Deve-se retratar no entanto, os tempos de atendimento e as melhorias propostas com a privatização, são em boa parte regulamentações da ANATEL, quando o estado abriu mão das telecomunicações para o capital estrangeiro entrar, houve uma série de exigências que

deveriam ser atendidas, sendo estas parte do PGMQ controlado pelo órgão regulador. Com esta medida, o estado procurava se certificar de que melhorias seriam implementadas, afinal de nada adianta desestatizar se não houver melhorias, até porque, a empresa não iria conseguir sobreviver por muito tempo em um ambiente de livre concorrência.

No entanto, existem algumas desvantagens verificadas na Filial SC advindas do processo de privatização. Praticamente todas estão altamente ligadas ao elemento humano, ou o público interno. Este processo ocorreu muito rápido, apesar de as negociações durarem algum tempo, a implementação foi imediata, não houve muito tempo para planejar, o que pode-se observar na organização, é que houve uma adaptação do modelo europeu de administração (modelo dos acionistas), que simplesmente deliberaram uma estratégia para tornar a organização mais competitiva.

Num primeiro momento a organização partiu para mudança na estrutura, realizando reduções nos níveis hierárquicos, promovendo reengenharia nas atividades e o downsizing. Com isso houve uma redução muito grande no quadro funcional da organização e uma nova delineação do ritmo de trabalho. As atividades sofreram diversas modificações e em um curto espaço de tempo, e apesar de ter sido investido em treinamento e capacitação, em muitos casos a aplicação era imediata e obrigava os colaboradores a “aprenderem fazendo”, o que gerou um certo caos no primeiro momento.

Mas o fato que mais provocou caos dentro da organização foi o processo de demissão em massa, advento da reengenharia e do downsizing, diversos setores foram incorporados, atividades foram extintas e os procedimentos foram refeitos, aplicando-se novas tecnologias, isso teve como consequência a falta de necessidade de um quadro funcional tão extenso, o que ocasionou a demissão em massa e a resistência ao processo de mudança daqueles que ainda faziam parte da organização, pois, também estavam com medo de serem demitidos.

Contudo, o processo de privatização nas telecomunicações provou-se bastante vantajoso, uma vez que os preços dos produtos baixaram, a qualidade dos serviços prestados tornou-se maior e as tecnologias do segmento avançaram de tal maneira que a comparação com a empresa estatal torna-se praticamente impossível.

4.4.4 Reengenharia e Downsizing

Na organização objeto de estudo, a reengenharia e o downsizing foram muito presentes, no momento em que a organização foi privatizada, em busca da excelência da qualidade, diversas atividades foram revistas.

No tocante a reengenharia, a mesma atuou de forma muito forte, praticamente todos os processos foram revistos, toda a metodologia de trabalho empresarial foi revista e modificada, pouco foi aproveitado.

No momento anterior a privatização, a Filial de SC possuía uma outra característica, por ser do estado, era notável uma característica mais acomodada, as pessoas estavam habituadas a palavras como estabilidade, licença premio, entre outros benefícios concedidos pelo estado. Outra característica marcante eram os processos, normalmente eram muito lentos e pouco flexíveis, aspectos como qualidade existiam, porém, estavam abaixo da média se comparados com empresas estrangeiras.

Além disso, existia um certo inchaço no que diz respeito a funcionários, existiam muitas pessoas para atividades que sequer não necessitavam existir, ou seja, era despendido tempo e dinheiro desnecessariamente. Tendo em vista este desperdício, a alta administração resolveu adotar a reengenharia e o downsizing, toda a estrutura e todos os processos foram revistos, como já citado, diversas atividades foram extintas e outras se fundiram, a estrutura se tornou mais horizontalizada devido á redução dos processos adotados pela empresa.

Houve ainda uma realocação muito grande de pessoas, era muito comum observar na Filial de SC pessoas vindas de outras filiais e processos que eram desenvolvidos em outras filiais viraram padrão para toda a organização.

Com as práticas de reengenharia e downsizing, a organização mudou totalmente de identidade, o que pode-se observar hoje, é que temos uma organização com um quadro funcional pequeno, muitas atividades a serem executadas e que ainda são realizadas em menor tempo do que a era estatal, ou seja, se transformou em uma organização que adotou a filosofia de melhoria contínua.

Mas, este processo trouxe uma grande desvantagem para a organização, desvantagem esta que permeia a sua própria cultura e que apesar de não ser reconhecida pela organização, ficou impressa na mente das pessoas, principalmente para os que eram colaboradores durante este processo de mudança. Tal desvantagem foi á demissão em massa, quando o sistema Telebrás privatizou, a primeira coisa que ocorreu em todas as empresas de telecomunicações foi a demissão em massa

Embora realmente aquela quantidade de pessoas não se fazia mais necessária, criou-se um tabu de que a qualquer momento os colaboradores poderiam ser demitidos e tal fato ocorreu, porque segundo colaboradores que saíram neste processo, o Recursos Humanos simplesmente chamavam os colaboradores e lhes comunicavam o seu desligamento, de uma maneira extremamente formal e fria, tornou-se muito comum o medo e a resistência ao processo de privatização.

Para amenizar esta consequência, adotou-se vários programas que visavam ajudar o ex-colaborador, como o PDI ou plano de demissão incentivada, o projeto gente daqui, que procurava capacitar os ex-colaboradores a administrar um pequeno negócio, entre outros, porém, esta imagem não se apagou, muito pelo contrário, está muito presente na cultura que rege o dia-a-dia da organização.

No dias atuais, a empresa não está mais praticando o downsizing com fins de demissão em massa, atualmente a mesma entrou em um novo segmento de telecomunicações, o de telefonia móvel, que era o único serviço que a empresa não oferecia, se tornando conforme a ANATEL, a única empresa de telecomunicações brasileira que fornece todos os serviços da categoria. Logo, a mesma passa por um período em que está se praticando contratações em massa, novos processos foram adotados para atender o segmento móvel, houve um investimento muito forte em novas tecnologias recentemente e procura-se agora a redução dos custos através da redução de despesas com processos e não mais com o quadro funcional, como já ocorreu no seu passado.

4.4.5 Terceirização

Durante a privatização e o processo de mudança organizacional, além de promover a reengenharia e o downsizing, a mudança cultural e de processos, uma outra ferramenta que a empresa buscou para promover a redução de custos e melhoria dos serviços prestados foi a terceirização de serviços.

Na Filial SC a terceirização não foi aplicada de maneira diferente das outras organizações, buscou-se com este processo, facilitar o downsizing (demissão em massa), através da delegação de responsabilidades secundárias a terceiros. Entretanto, houve uma preocupação com a qualidade dos serviços prestados por estes, e a empresa buscava algo mais do que a redução de custos, buscava a excelência em qualidade dos serviços prestados.

A primeira grande terceirização da empresa ocorreu no ano de 2000, quando todo o seu Call Center deixou de ser responsabilidade da Brasil Telecom e passou a ser

responsabilidade da Teleperformance, por ser um canal direto de atendimento ao cliente, a organização precisava ser parceira do seu prestador de serviço, pois, seria altamente prejudicial a sua imagem perante o público se não fosse.

Além disso, todas as pessoas que foram desligadas da organização e que estavam sediadas no Call Center, foram imediatamente recontratadas pela Teleperformance, sendo que, o teto salarial daqueles que foram recontratados, a Brasil Telecom – Filial SC determinou que deveriam ser os mesmos, a redução não era uma prática aceitável, tendo em vista que o objetivo de terceirizar era flexibilizar os serviços, buscando qualidade e permitir que a empresa contratante pudesse focar nas atividades fim da empresa, deixando em poder da contratada as atividades secundárias.

Para garantir que as metas de qualidade estão sendo atendidas pelas empresas terceirizadas, foram adotados diversos medidores, que procuram avaliar a produtividade e o cumprimento de metas impostas pela empresa contratante, sendo que, existe uma área da empresa dedicada a isso, ou seja, dedicada a cobrar os resultados e prestar suporte as terceirizadas.

Outras atividades que foram terceirizadas, foram às empresas que vão a campo (endereço do cliente), e realizam a manutenção das redes, cabeamento entre outras coisas, são essas a equipe de planta interna e a de planta externa.

Assim como o Call Center, estas empresas são monitoradas constantemente, diariamente na realidade, para verificar se estão cumprindo as metas.

Para manter a parceria e poder monitorar de maneira eficiente as atividades das terceirizadas, a empresa tomou uma série de medidas, sendo estas:

- a) A utilização do mesmo e-mail corporativo: todos podem falar com todos através do e-mail, existe uma lista de endereços corporativa, que permite a separação dos parceiros e permite facilmente a identificação de alguém com quem se deseja falar. Nesta agenda constam o endereço eletrônico, aonde está sediada a empresa, o telefone para contato, a área de trabalho e o supervisor direto do colaborador.
- b) O compartilhamento dos sistemas e processos: todos os sistemas adotados pela Brasil Telecom- Filial SC, são utilizados também pelos terceiros, este procedimento foi adotado para facilitar a linguagem de comunicação, como trata-se de um sistema relativamente amplo, e que trata de todas as atividades da empresa, tornou-se necessário padronizar os termos com os parceiros também. O resultado é o monitoramento das atividades em tempo real, não é necessário pedir

ao prestador de serviço que passe os dados para análise, dentro da filial qualquer colaborador que tenha a matrícula permitida para acessar as informações é capaz de gerar tal relatório e promover as correções quando necessário.

- c) A formação de equipes de trabalho: este recurso é utilizado com muita frequência na filial SC, unem-se parceiros e colaboradores da contratada, pra desenvolverem algum novo projeto ou procurar identificar as causas de algum problema, seus objetivos são extremamente bem definidos e o grupo se desfaz quando o problema é resolvido.

Pelo fato de existir uma grande interação de parceria, não é admitido pela contratante a omissão de algum problema ou o não cumprimento de alguma meta, quando tal fato ocorre, a prestadora de serviços é penalizada, sendo esta sanção manifestada de diversas maneiras, por multa, desligamento do colaborador que praticou tal ato, e em casos mais graves que pode ferir a imagem da empresa, o desligamento da própria contratada.

Todas as prestadoras de serviço conhecem a filosofia de trabalho da Brasil Telecom – Filial SC, este é um ponto altamente disseminado, pois, inclusive os terceiros fazem parte do processo e como tais devem saber qual o seu papel na organização e também possuem ciência de que o objetivo da parceria é a redução dos custos e a melhoria contínua dos processos.

4.5 Gestão da qualidade na prestação de serviços

Um dos pontos mais importantes que contribui para a melhoria contínua da qualidade na prestação de serviços, é o seu processo de gestão. Na Brasil Telecom – Filial SC, existe um enfoque muito grande quanto ao processo de gestão.

Na Filial SC, o processo de gestão teve o seu início durante a privatização, quando houve a mudança de estatal para a iniciativa privada, não demorou muito para observar que mudanças radicais seriam feitas necessárias para se adquirir a competitividade necessária para continuar sobrevivendo no mercado.

Primeiramente, identificou-se quais objetivos seriam pertinentes a nova política de qualidade, notou-se através da observação como sendo os mais enfocados:

- a) A priorização da satisfação das necessidades do cliente;
- b) Melhoria contínua dos processos;

- c) Criação de uma cultura compartilhada, voltada para a cooperação;
- d) Eliminar desperdícios;
- e) Reduzir custos;
- f) Aumentar o lucro;
- g) Promover a capacitação dos colaboradores;
- h) Estabelecer parcerias com os prestadores de serviço;
- i) Aumento de produtividade;
- j) Garantir o cumprimento e a superação das metas estabelecidas pelos acionistas e pela ANATEL.

Na verdade, o processo de gestão da qualidade foi diluído ao longo deste estudo de caso, num primeiro momento, a empresa analisou todas as variáveis relativas ao processo de qualidade, visto que muitos dos objetivos da qualidade eram suas próprias conseqüências, verificou-se que a organização sabia onde pretendia chegar.

O primeiro momento do processo de gestão da qualidade na empresa foi o processo de mudança, como já retratado, o mesmo se deu de maneira conturbada, às mudanças ocorreram de forma muito rápida, o planejamento estratégico não foi tão abordado e a implementação ocorreu no sentido top-down, basicamente implementava-se e depois verificavam-se os resultados, ou seja, ficou muito no método da tentativa e erro.

O processo de gestão da qualidade total, teve as suas raízes na privatização e no processo de mudança advindo dela, sendo que tal mudança rumo á melhoria contínua, teve três pilares que a promoveram, sendo estes: PGMQ da ANATEL, Os acionistas e a satisfação do cliente.

Todo o resto do processo de mudança, foi meramente a aplicação e a implementação de estratégias que visavam concretizar todos os objetivos de qualidade e metas propostas à organização.

Para melhorar os seus indicadores, a organização optou por trabalhar com parcerias, sendo estes os prestadores de serviços terceirizados, além disso, houve o desenvolvimento de uma cultura altamente direcionada a cooperação, participação e o trabalho em equipe, ou seja, desenvolveu-se uma cultura da qualidade e para reduzir níveis e concatenar as atividades, optou-se por promover a reengenharia e o downsizing, que apesar de provocar grandes controvérsias no passado, enxugou a estrutura e transformou as atividades, tornando-as mais fluentes e rápidas.

Contudo, o elemento chave do desenvolvimento de melhoria contínua, foram os chamados indicadores, pelo fato de os mesmos serem observados e cobrados pela ANATEL, a Brasil Telecom – Filial SC, desenvolveu os indicadores das metas da ANATEL e começou a desenvolver o seu ciclo de melhoria contínua em cima destes. É claro que, para lidarem com estes índices, todos os colaboradores foram altamente treinados, incluindo-se os prestadores de serviços, pois, a organização enfoca muito forte em sua cultura de qualidade, as parcerias.

Também foi facilmente perceptível o esforço para alcançar a gestão da qualidade, houve um planejamento muito bem estruturado que verificava todos os riscos de mudança para o ambiente interno e externo, a organização investiu muito forte neste processo, procurando reduzir ao máximo os riscos do processo de gestão e ao mesmo tempo os custos, promovendo a maximização dos benefícios.

O único ponto fraco do processo, é o fato de não poder se descrever aqui os resultados quantitativos, os resultados qualitativos são facilmente observáveis, hoje trata-se de uma organização altamente flexível, com um lucro líquido anual realmente considerável, o que a coloca como uma das empresas mais poderosas do mundo e a maior empresa de telecomunicações da América Latina, entretanto, tornou-se impossível realizar uma análise comparativa com a organização antes da mudança pelo simples fato de que as informações de qualidade são estratégicas, portanto de difícil acesso e as informações disponibilizadas no site da ANATEL tratam somente do período pós privatização, o que permite a observação da melhoria dos indicadores, porém, não permite identificar e comparar os pontos específicos em que a qualidade mais foi atuante.

Neste processo de gestão não foi apenas os processos que sofreram modificações rumo a qualidade como tentativa de reduzir os riscos como perda de mercado, reclamações e perda de confiança. A organização criou a gestão de marcas, que visa fortalecer o nome Brasil Telecom, divulgando a sua gama de serviços prestados e todas as participações da empresa para com a sociedade, diversas idéias foram desenvolvidas, sendo a mais conhecida o ligue-ligue, que é um pássaro divulgador do 14, que é a o código da operadora Brasil Telecom para discagem nacional e internacional.

O objetivo era atentar as pessoas para a solidez e confiabilidade dos serviços prestados através da marca, que a cada dia procurava se tornar mais forte através da qualidade na prestação de serviços, o qual, procurava eliminar custos, para que fosse praticado preços competitivos, além da agregação de valor com os serviços inteligentes do tipo siga-me, chamada em espera entre outros, que buscavam incrementar um serviço básico, agregando valor e atingindo um diferencial com relação a concorrência.

4.5.1 Planejamento

Como já retratado, o planejamento se desenvolveu de maneira rápida, pelo fato de a privatização ter ocorrido repentinamente, não houve tempo para se dedicar mais profundamente ao planejamento estratégico, contudo a empresa determinou alguns pontos pertinentes neste processo.

Em primeiro lugar, determinaram-se as linhas de negócios/produtos/serviços, a empresa prestaria serviços de telecomunicações, em todos os sentidos, o objetivo era tornar a Brasil Telecom uma empresa completa neste segmento.

Em seguida determinou-se a cultura organizacional, com a missão e valores pertinentes ao novo escopo.

A terceira etapa caracterizou-se pela identificação do foco de má qualidade, após pesquisas, observou-se que os focos eram basicamente processuais, faltavam sistemas mais abrangentes e sistêmicos, que interligassem as atividades, bem como, os próprios processos eram um tanto quanto confusos e muito burocráticos, o que provocava a lentidão no processo, portanto, a empresa resolveu investir alto em novas tecnologias e em processos de reengenharia, downsizing e terceirização como forma de reduzir custos, aprimorar processos e atender as necessidades dos clientes e dos acionistas.

Houve ainda, um estudo muito aprofundado da concorrência, buscou-se não apenas igualar a organização a elas, mas ser melhor do que elas, oferecendo serviços que agregassem um valor ao produto bruto.

Apesar de o planejamento normalmente abordar o ambiente externo e os processos (sistemas), aqui houve uma preocupação muito grande com o aspecto cultural. Pelo fato de que a empresa havia sido privatizada, o público interno também foi muito levado em consideração, era extremamente necessário que os colaboradores contribuíssem no processo de mudança.

Entretanto, o planejamento se tornou uma atividade centralizada, a participação da Filial SC em termos de seu próprio planejamento é mínima, basicamente a matriz fornece as metas, fornece o orçamento e fica a encargo da filial executar e reportar os resultados.

Na qualidade também não é diferente, todos os processos da Filial SC são idênticos aos de outras filiais, padronização das atividades se tornou um valor muito forte na organização.

Talvez tal justificativa encontre-se na estrutura, pelo fato de ser tão grande e complexa, não é uma boa opção descentralizar o processo de melhoria contínua.

É muito importante destacar que o planejamento para a qualidade via sistemas de informação foi o segmento que mais impactou na mudança, a organização investiu muito forte em sistemas que pudessem identificar o nível de qualidade em que a organização se encontra. Várias franquias foram adquiridas, tais como: Grupo Peoplesoft, CRM – Clarify, IBM Extra, Objectel, entre outros.

No presente momento, a organização mais utiliza o sistema IBM extra, trata-se de um sistema que integra todas as atividades da organização, bem como, as relações de parcerias, permitindo que as atividades sejam executadas facilmente e o controle dos processos.

Por fim, deve-se retratar que apesar de o planejamento ter sido executado as pressas, os seus resultados foram altamente positivos, hoje a melhoria contínua é um valor compartilhado, bem como, a redução de custos, e a satisfação da necessidade dos clientes, sendo, que o planejamento é de maneira contínua. A cada dia novas mudanças ocorrem no mercado e novos serviços são entregues a ele, e pensando nisso, a organização está sempre posicionada estrategicamente, de maneira a enfrentar a concorrência e sobreviver no mercado.

4.5.2 Implementação

Sendo a segunda etapa do processo de gestão, a implementação da qualidade na Brasil Telecom – Filial SC, também ocorreu de maneira veloz, porém, com metodologias muito bem definidas.

Os objetivos organizacionais já haviam sido definidos e o resultado do planejamento já estava em fase de implementação, restando portanto, operacionalizar o processo.

O processo de implementação da qualidade ocorreu de cima para baixo (top-down), e para disseminar as informações entre as Filiais, utilizou-se muito o nível gerencial e os recursos humanos.

Ficou delegado a matriz da empresa, o processo de implementação da nova estrutura, cultura e dos processos, isso ocorreu porque a estrutura da empresa modificou completamente, bem como, os processos até então vigentes e a cultura.

A estrutura como já retratado, sofreu uma redução muito grande, optou-se por reduzir o quadro, todo o processo de planejamento e tomada de decisão ficou a encargo da matriz, somente as decisões operacionais ficaram delegadas as filiais. Neste ponto, a implementação ocorreu de maneira deliberada, simplesmente os acionistas propuseram um

modelo de estrutura e o mesmo foi adotado, havendo somente participação neste processo de mudança da alta administração, cabendo as Filiais disseminarem este processo dentro dela.

Com relação à cultura, também a implementação ocorreu de maneira deliberada, todos os valores, missão, visão e outros, foram formulados pela holding da empresa e implementado nas filiais, sendo que devia ser assimilado de maneira imediata.

Os processos foram os que mais sofreram modificações, foi praticada dentro da organização uma reengenharia, praticamente todos os processos até então adotados, foram descartados, novos sistemas foram adquiridos e criou-se uma série de processos vinculados a este novo sistema.

Por se tratar de novas tecnologias e que não eram conhecidos pelas pessoas da organização, os processos demoraram muito para ser implementados por completo, sendo necessário antes, um gasto considerável em treinamento e capacitação.

É importante ressaltar que no processo de migração de informações para os novos processos adotados, houve uma participação muito grande das filiais neste processo, na Filial objeto de estudo por exemplo, toda a área de arrecadação e financeiro foram até a matriz da empresa em Brasília e atuaram diretamente no processo, pois, estas atividades com a privatização deixaram de ser competência da filial.

Os treinamentos também possuíram um enfoque especial, para que não houvesse defasagem na implementação dos novos processos, foram utilizados todos os meios de comunicação possíveis para o treinamento, em especial a videoconferência e o treinamento em salas de aula, houve um investimento muito grande em e-learning e em educação corporativa, como tentativa de facilitar a implementação dos novos processos.

Uma outra ferramenta de destaque também foram os learning maps, tal ferramenta era um mapa de aprendizado, que através de desenhos coloridos e caricaturas, demonstrava as atividades de maneira simplificada, promovendo o processo de aprendizagem.

Além disso, houve as equipes que foram formadas meramente para serem treinados na matriz, estas pessoas ficaram incumbidas de disseminar o conhecimento nas filiais, se tornando multiplicadores.

A terceirização também teve uma implementação complexa, sendo parte do programa de qualidade, houve uma interação muito grande entre a contratada e a contratante. Nesta etapa esteve muito atuante a área de Recursos Humanos, ficou sob a responsabilidade do mesmo, operacionalizar o downsizing, bem como, as novas contratações. Apesar de ter sido um processo relativamente complexo, não foram observados problemas na adoção de processos, pois, eram idênticos aos da contratada, somente as pessoas constituíram-se em uma

barreira neste processo. Além disso, houve um apoio muito grande também da matriz no processo de terceirização, existindo inclusive, um responsável pela qualidade nas terceirizadas dentro da matriz.

Concluindo, o processo de implementação ocorreu de maneira deliberada, entretanto, chegou um determinado momento em que houve a colaboração de todos no processo, como as mudanças foram radicais, criou-se uma barreira contra ela, contudo, as modificações apresentaram resultados satisfatórios tão rapidamente, que não tardou para os colaboradores perceberem o quanto seus processos se tornaram simplificados, mesmo com o aumento de informações e da carga de trabalho, o que lhes permitiu serem mais flexíveis e disporem de mais tempo para desenvolver o senso de criatividade e de controle de suas atividades.

4.5.2.1 Dificuldades de implementação

O processo de implementação da qualidade ocorreu de maneira relativamente satisfatória, entretanto podem-se apontar alguns fatores que dificultaram o processo de implementação na organização objeto de estudo, sendo eles:

- a) Resistência à mudança;
- b) Dificuldades de assimilação de uma nova cultura de qualidade;
- c) Tecnologia de informação muito complexa e com vários problemas nas informações contidas;
- d) Implementação deliberada;
- e) Falta de cooperação e participação dos colaboradores no processo.

A resistência à mudança foi o fator principal que contribuiu para dificultar a implementação da qualidade na organização objeto de estudo. Quando ocorreu a privatização e adotaram-se as políticas de qualidade, os primeiros recursos implementados envolviam uma mudança drástica no quadro funcional, como já comentado, houve um processo de demissão em massa, sob a alegação de promover a qualidade e a melhoria contínua das atividades.

Entretanto, foi o suficiente para criar uma barreira forte à implementação, as pessoas que ficaram na organização tinham medo de serem desligadas a qualquer momento e por este motivo, se recusavam a aceitar estas mudanças.

O aspecto cultural também provocou grandes problemas, todos os paradigmas organizacionais foram modificados, a cultura era baseada na melhoria contínua e na inovação como uma postura pró-ativa ao processo de mudança, tal fator impactou muito com a cultura que o público interno trouxe consigo da época em que a empresa era estatal. Este abismo que se criou acabou sedimentando muitas subculturas, o que prejudicou muito a implementação dos programas de qualidade, tendo em vista, que estas subculturas impactaram um pouco nas atividades, o que contribui para a despadronização destas, bem como, para a descaracterização da filosofia de qualidade adotada pela organização.

Talvez o principal fator que até os dias atuais impactem de maneira muito negativa nos programas de qualidade, sendo o mesmo identificado através da observação, foram os sistemas de informação adotados. Apesar de os processos internos montados no sistema em teoria funcionarem em perfeita sintonia entre a empresa e seus parceiros, na prática uma série de problemas foram detectados e que prejudicam de maneira considerável a imagem da empresa perante o mercado e coloca em xeque a gestão da qualidade e da melhoria contínua:

- a) Integração falha entre as informações compartilhadas - existem diversos problemas de migração de informações do sistema antigo para o atual, que impactam de maneira negativa na geração de relatórios e outros elementos de controle da qualidade;
- b) O tempo de resposta das informações solicitadas – em se tratando de uma organização altamente competitiva, é inaceitável que o sistema demore muito tempo para ordenar as informações necessárias, existem determinadas informações que podem levar até dias para serem processadas e muitas vezes para fazer uma coisa simples como abrir uma tela, levam-se minutos, o que provoca um certo desgaste por parte dos operadores dos sistemas. Estes logicamente são problemas ocasionais, mas impactam de maneira forte no não cumprimento de metas de qualidade;
- c) A complexidade do sistema: mesmo para os que efetuaram os treinamentos, existem algumas funções de determinados sistemas que exigem muita atenção e que facilmente promovem o erro pela sua complexidade.
- d) Interface pouco amigável: o formato do sistema principal é uma tela do antigo DOS, é uma interface muito ruim para visualizar e que se torna extremamente cansativo para o trabalho contínuo.

e) Bugs no sistema: em alguns dos sistemas utilizados, ocorrem bugs (falhas de programa), que acaba por inserir dados errados no sistema, o que provoca um retrabalho muito grande, impactando muito com a filosofia de qualidade.

É importante determinar, que estão se retratando de todos os sistemas, alguns dos problemas aqui descritos ocorrem com um sistema específico, até por este motivo, se tornou um pouco mais fácil de adotar medidas de isolamento e contenção do problema.

O processo de implementação deliberada também se constituiu em fator que contribui como dificuldade de implementação, por ter sido efetuado desta maneira, ou seja, não participativa, o público interno somente executava ordens, não sendo parte integrante do processo estratégico, na realidade participação até houve, mas no meio operacional, ou seja, implementar as mudanças propostas.

O último componente identificado é na verdade, uma consequência de todos os outros, como a implementação ocorreu de forma deliberada e a participação ocorreu somente de maneira operacional (execução), como tentativa de resistir ao processo, houve uma certa não cooperação durante o mesmo, entretanto, este foi uma resistência em menores proporções, pois, logo, observou-se que a não cooperação seria altamente prejudicial para o próprio indivíduo.

Com relação aos outros problemas apontados no levantamento bibliográfico, não foi observado nenhuma interferência dos mesmos, até porque o planejamento foi bem direcionado as políticas de qualidade e também não foi observado nenhum conflito por perda de poder e por dificuldade de comunicação, até porque, a organização utilizou bastante os meios de informação neste processo.

4.5.3 Controle

Com relação ao controle, a Brasil Telecom – Filial SC, utiliza em especial o ciclo de melhoria contínua, ou seja, o PDCA. Basicamente, todos os controles da organização são criados através da adaptação via indicadores das metas de qualidade da ANATEL e das metas propostas pelos acionistas.

Assim como no PDCA, em um primeiro momento, ocorre o planejamento do controle de qualidade, que no caso da organização objeto de estudo se dá por indicadores, na segunda etapa ocorre a implementação do processo, ou seja, a operacionalização do indicador, em seguida verifica-se os resultados obtidos e compara-se com os resultados esperados, em

caso de não atendimento das metas, é feito uma nova análise do processo, que procura as causas de insucesso e tomam-se as medidas corretivas cabíveis, caso contrário, seguem-se novamente o ciclo de melhoria contínua.

Para melhor explicar como funciona o controle de qualidade na organização, será apresentado a seguir um dos indicadores de qualidade da organização:

Indicador de Taxa de Atendimento e Instalação de acessos individual – TAI

Trata-se de um dos indicadores criados a partir das metas propostas pela ANATEL, neste caso trata-se do tempo de atendimento e instalação de terminais na residência do cliente. Para este indicador, ficou determinado pelo órgão regulador, que o prazo de atendimento é de 14 dias.

Criou-se então uma meta na organização, que neste caso 100% dos casos seriam atendidos.

Como funciona: Emite-se relatório diário via sistema, neste relatório contem todas as ordens de serviço de instalação que foram abertas, as suas respectivas datas de promessa de atendimento e os postos (centrais telefônicas) em que se encontram para serem então acompanhados.

Todos os dados relativos ao cadastro como endereço e dados do cliente, são inseridos pelo Departamento de operação e manutenção, sendo os mesmos analisados pelo corpo gerencial da terceirizada e da Brasil Telecom – Filial SC.

No relatório diário procura-se identificar se a meta foi cumprida, neste caso se todos os telefones que foram instalados no dia em que foi prometido o serviço foram atendidos. Em caso de cumprimento das metas, a organização procura se antecipar a ANATEL, reduzindo os tempos de atendimento, tal medida é adotada para buscar sempre a melhoria.

No caso de não cumprimento das metas, é realizado uma análise pela contratada, que irá interagir com a equipe de planta interna e externa para identificar quais as causas do problema ocorrido e trabalharem numa solução. É importante ressaltar que nestes indicadores, cada alteração que é efetuada no sistema, fica no banco de dados a matrícula da pessoa que acessou o pedido, em caso de não cumprimento da meta, esta pessoa é contactada e questionada sobre a situação e em caso de a falha ser proveniente do parceiro, o mesmo é penalizado.

Outros exemplos de indicadores:

- a) Número de solicitação de reparo por 100 acessos: meta de 2% de reclamações;
- b) Atendimento de solicitação de mudança de endereço de usuários residenciais – meta de 97% em 3 dias úteis;
- c) Atendimento de solicitação de mudança de endereço para usuários não residenciais – meta de 97% em 24 horas;
- d) Número de solicitações de reparo por 100 acessos (Telefone Público) – meta de 10% reclamações;
- e) Taxa de reclamação de defeitos de comunicação de dados – meta de 5% das reclamações;
- f) Taxa de atendimento a solicitações de instalação de ADSL – meta e 96% de atendimento.

Todos os indicadores aqui citados são controlados da mesma maneira que o aqui explicado, o que diferencia um indicador do outro, são as metas individuais, o que exige um planejamento mais preciso e eficiente para indicadores que devem ser atendidos em tempo útil mais curto.

Um outro ponto observado nos indicadores é a preocupação com a ISO, todos os controles não visam apenas atender a meta, mas sim a superação das mesmas, o objetivo não é apenas promover a melhoria contínua, mas sim a excelência da qualidade. Até por este motivo, a organização gasta anualmente valores consideráveis em tecnologias que permitem o melhoramento dos controles existentes e do próprio processo em si.

Tornou-se extremamente vital para a organização, que o cliente conheça a sua cultura, para que isso aconteça, a organização investe muito em divulgação de sua marca de seus valores, em cada serviço prestado em cada atendimento ao cliente efetuado, estão pessoas altamente qualificadas e que procuram transparecer essa postura de excelência nos serviços prestados.

4.5.4 Os 5 S da qualidade

Uma das ferramentas de controle muito utilizadas pela organização é o 5 S, através da observação, identificou-se uma cultura muito grande aos preceitos desta ferramenta.

Sediado na área de Recursos Humanos, existe um consultor de qualidade, basicamente a função desta pessoa é promover a qualidade por meio dos 5 S. Palavras como

organização, arrumação, limpeza, padronização e disciplina são valores altamente inseridos na cultura e ocasionalmente são ressaltados pela Gerência de Recursos Humanos.

Apesar de ser uma prática muito comum, não é aplicada por todos na organização, é muito comum observar em mesas por exemplo, papéis espalhados desordenadamente, o que dá uma impressão de que o indivíduo simplesmente acumula material e não se preocupa em jogá-los fora, ignorando as premissas do 5 S.

Um outro ponto que vai de encontro à prática do 5 S é a poluição visual, é muito comum observar fios de computadores emaranhados e outros fios juntos, sendo não somente perigoso, como desagradável para aqueles que trabalham diariamente sob tais condições.

O layout também não favorece o 5 S em algumas áreas, as mesas são organizadas desordenadamente, com caixas espalhadas, armários em lugares que atrapalham a trafegação de pessoas. É claro que neste sentido, a organização já atentou para o problema e está promovendo uma alteração do layout para melhorar as condições de trabalho seguindo os preceitos do 5 S.

Um dos pontos mais fortemente destacados na organização é a padronização, por ser um valor muito arraigado na cultura da organização, tornou-se altamente compartilhado pelo público interno, em todas as atividades, processos e até atendimento ao cliente, procuram-se estabelecer padrões, para que não haja diferenciação entre clientes e/ou colaboradores.

A disciplina também é algo destacável, existe um respeito muito grande aos níveis hierárquicos, bem como, um feedback muito grande das atividades desenvolvidas pelos colaboradores aos seus respectivos gestores. Todos os colaboradores sabem de suas responsabilidades individuais, bem como, os seus direitos e deveres, e é altamente praticado na organização a prática de bons hábitos, sendo inclusive, elemento de sanção caso não ocorra.

O Seiri ou organização, é mais praticado pela matriz, ficando sob responsabilidade da filial somente as questões do dia-a-dia, como todas as atividades são interligadas via sistema, praticamente inexistente o desnecessário, ocorrendo tal situação somente quando são adotados novos processos e/ou novos sistemas e os atuais tornam-se obsoletos.

Para atividades mais simples como arrumação do lixo, limpeza do ambiente de trabalho e manutenção do layout, há terceirização na administração destas atividades. Estes são constantemente avaliados, a cada 6 meses aproximadamente, através de questionários disponibilizados na intranet, contendo perguntas que permitem avaliar se a prestação de serviços está agradando de acordo com os padrões esperados aos colaboradores. Apesar de ser um conceito disseminado na organização, não foram observadas na Filial SC, uma abordagem

ao mesmo de maneira estratégica, servindo somente como uma ferramenta que serve de apoio no controle e manutenção da qualidade.

4.6 Sugestões e/ou recomendações de melhorias para implementação da qualidade

Após a análise de todos os elementos e variáveis que compõem um processo de gestão da qualidade, analisando elementos como cultura, estrutura e processos adotados pela organização, alguns problemas foram detectados. Visando reduzir ou eliminar estes problemas, tornou-se interessante sugerir e/ou recomendar algumas mudanças que podem contribuir para melhorias no processo.

A descentralização do processo de gestão da qualidade segue como uma primeira recomendação. Seria de muita contribuição para as filiais se a matriz “afrouxasse” um pouco o controle e o comando exercido sobre a organização, tal fato não somente permitiria uma maior autonomia das filiais no processo, mas também seria um excelente instrumento para promover a cooperação entre os indivíduos, tendo em mente que as filiais seriam atuantes também no planejamento estratégico, deixando de ser meramente executores como observa-se atualmente.

Além disso, elementos que levam em conta o processo de tomada de decisão seriam muito mais fluentes e rápidos, tendo em vista que as filiais obtiveram maior autonomia, o que aumenta o grau de responsabilidade dos indivíduos de um lado, mas que de outro, contribui para com o comprometimento do indivíduo para com a organização, devido ao grau de confiança que lhe é atribuído para poder tomar decisões, e ainda, contribui para a adoção de soluções que mais se adequem ao ambiente em que a organização está inserida, bem como, os problemas que se encontram no nível operacional e que muitas vezes são desconhecidos pela alta administração. Tendo em vista que o Brasil é muito grande, existem disparidades culturais na mesma proporção que o seu tamanho, não podendo ser, principalmente em se tratando de uma prestadora de serviços adotadas soluções completamente padronizadas.

Um segundo ponto a ser destacado se refere à adoção de uma gestão mais participativa. Como já retratado, a filial SC recebe um produto pronto, cabendo a mesma somente implementar o que foi repassado, sendo muito passiva no processo. Tal fato é extremamente prejudicial à organização, pois, como foi retratado, existem problemas que somente as filiais possuem ciência, situações estas que podem ser relacionadas com disparidades culturais, estruturas não adequadas ao ambiente em que a organização está

inserida, processos não condizentes com a realidade geográfica da organização, entre outras coisas.

Propõe-se neste ponto permitir que o nível operacional seja mais atuante neste processo, compartilhando as dificuldades que a organização apresenta em determinados aspectos, o que não só permite a melhoria contínua como também é altamente contribuinte no processo de disseminação da cultura organizacional, pois, uma vez que todos participam de um processo de planejamento estratégico, é relativamente mais fácil compreender e assimilar a cultura da organização, pois, os colaboradores deixaram de ser meramente executores, se tornando estrategistas e agentes ativos no processo de mudança e melhoria contínua.

Os sistemas utilizados pela organização também merecem destaque, apesar de as falhas não serem relativamente significativas, sua incidência a cada dia está se tornando maior e percebe-se que está perdendo-se aos poucos o controle da situação. Elementos como delays (atrasos), bugs no sistema estão se tornando cada vez mais comuns no dia-a-dia dos operadores do sistema. Tal situação provoca muito estresse na organização, pois, em um mundo em que a informática impera, todos são escravos dela para executarem as suas atividades rotineiras, e falhas podem se traduzir em custos e redução de receita, bem como, retrabalho, indo contra as práticas da qualidade.

Recomenda-se aqui, a implementação de sistemas com um menor grau de falhas. observa-se hoje na organização uma deliberação muito grande nesses aspectos, os colaboradores só tem ciência da adoção de novos sistemas quando estes já estão em fase de implementação, o que gera problemas, pois, muitas vezes os novos sistemas são meramente upgrades de um anterior, que já não funcionava adequadamente. Seria muito útil, que fossem utilizados ambientes de simulação ao invés da implementação propriamente dita, deste modo os colaboradores que realmente irão utilizar o sistema poderão identificar problemas e contribuir com melhorias, implementando-se o mesmo somente quando toda a sua interface estivesse adequada às necessidades dos colaboradores.

É importante destacar que estes problemas podem afetar os clientes, pois, muitos destes erros incorrem em falhas de cadastro e em alguns casos de faturamento, o que além de gerar retrabalho e custo, contribui para disseminar uma imagem negativa da organização.

Uma organização que possui acionista e um órgão regulador não podem deixar de ter metas quantitativas, pois, possuem uma série de requisitos que devem ser atendidos anualmente, recebendo sanções caso não o faça. Entretanto existe uma série de elementos que devem ser levados em consideração e que não podem ser mensurados, tais como criatividade, motivação participação, projetos de melhoria qualitativos e muitos outros, que simplesmente

são descartados. Em um ambiente de qualidade todos estes fatores aqui citados devem ser levados em consideração para o processo de melhoria contínua.

Tendo em vista estes fatores, propõe-se a adoção de metas qualitativas, muitas melhorias na gestão da qualidade não podem ser mensuradas, mas certamente contribuem para o aumento de elementos como qualidade de vida no trabalho, facilidade de acesso a informações, execução de processos entre outros. Objetiva-se com esta recomendação criar um ambiente em que o colaborador consiga atingir os objetivos organizacionais por prazer e não por pressão da alta administração, bem como, estimular um ambiente de criatividade e inovação, pois, no momento em que se permite adotar medidas qualitativas, contribui-se para o desenvolvimento de características na organização e nos colaboradores, elementos como liderança, ética, colaboração e participação se destacam e muitas vezes as metas qualitativas ao longo do tempo, traduzem-se em melhorias quantitativas, pois, afetam diretamente elementos como produtividade, levando em consideração à satisfação do colaborador com a organização.

Os procedimentos utilizados pela organização também são elementos que merecem uma atenção devida, por haver uma excessiva divisão e fragmentação do trabalho em algumas atividades, o nível de burocracia tende a ser muito alto, o que contribui de maneira muito forte para a inflexibilidade da organização em tomar decisões rápidas, bem como, na agilidade em resolver problemas, sendo um dos elementos que muitas vezes impede a organização de atingir as metas que lhe foram impostas. Em muitas situações o simples uso do telefone poderia resolver um determinado problema, mas o atual ambiente de desconfiança vivido pela organização não permite que tal idéia se torne uma realidade.

Recomenda-se para este fator a implementação de procedimentos mais simplificados, o ideal seria que todos os colaboradores participassem do processo de elaboração destes, para que vigorasse a simplicidade de implementação e a agilidade na execução das atividades. Procedimentos mais flexíveis e menos burocráticos são altamente contribuintes para uma cultura de qualidade, onde velocidade, flexibilidade e agilidade na tomada de decisões são palavras chaves desta cultura, e não somente dela, mas também do mercado, que já não tolera erros e/ou demora nos tempos de atendimento e resolução de problemas.

A atual disseminação de cultura também possui suas falhas, por ser altamente deliberada e se formada a partir da visão da alta administração e dos acionistas, desconsiderando elementos como localização da empresa entre outros, contribui para a formação de subculturas. Como já retratado, as subculturas caracterizam-se como resistências

ao processo de mudanças, podendo ser comparada com uma maçã podre dentro de uma caixa, basta uma área adotar este conceito para que comece a corromper outras áreas ou no caso da maçã apodrecer o restante das maçãs que estão na caixa.

Torna-se vital recomendar a eliminação das subculturas, tendo em vista que a mesma é uma das maiores barreiras à qualidade, já que cria um ambiente de resistência e acomodação. Para realizar tal façanha o ideal seria desenvolver um forte sistema de comunicação de objetivos da qualidade, ressaltando também as normas de trabalho, em alguns casos, até seria uma alternativa a penalização dos envolvidos, pois, foi observado em algumas áreas um certo descaso com algumas das práticas de qualidade. Além disso, os colaboradores deveriam se tornar parte integrante do processo de desenvolvimento da cultura, pois, quando se contribui na elaboração de algo, dificilmente se criará barreiras a sua implementação, ou seja, os próprios colaboradores eliminarão essas culturas secundárias quando se tornarem parte integrante do processo de formulação e implementação da cultura organizacional.

Percebeu-se na organização um foco muito grande nos clientes em detrimento do público interno, satisfazer as necessidades do cliente não é um erro, tendo em vista que é uma das premissas básicas da qualidade, e suas necessidades devem ser satisfeitas e se possível devem ser antecipadas com o desenvolvimento de novos produtos que criem necessidades. Contudo, recomenda-se uma maior ênfase no público interno, pois são estes colaboradores que contribuem para o atingimento de metas e para garantir a satisfação da necessidade destes mesmos clientes, bem como, contribuem para o processo de melhoria contínua nas atividades da empresa.

Entretanto, em todos os processos de melhoria contínua adotados, o público interno raramente foi consultado, normalmente o mesmo só participa do processo quando as mudanças estão prontas para entrar em vigor.

Diversos elementos podem ser utilizados para enfatizar o público interno, como treinamentos, incentivos, concessão de benefícios, autonomia em processos, entre outros, deve-se levar em consideração todos os fatores que contribuem para satisfazer as necessidades dos colaboradores, pois, sem pessoas não existe organização e quanto mais felizes estas estiverem em seu ambiente de trabalho mais produtivas serão e conseqüentemente melhores resultados nas suas atividades serão observados.

Com relação à estrutura, algumas falhas foram observadas, basicamente, não ocorre uma interação muito forte, excedendo a cobrança de resultados, entre a alta administração com os níveis gerencial e principalmente o operacional, o que ocasiona a grande maioria dos problemas que foram elementos das recomendações aqui propostas. Simplesmente o feedback

não funciona como deveria, muitos problemas são ignorados pela alta administração ou simplesmente não chegam até este nível devido ao alto grau de respeito à hierarquia e a burocracia adotada nos processos.

Sugere-se que exista uma maior participação da alta administração no nível gerencial e operacional, deste modo os problemas que atingem a base surgirão, bem como, as devidas correções destes problemas, pois, pequenos problemas podem causar muitos prejuízos se não for dada a devida atenção aos mesmos. Tais interações podem ocorrer através de reuniões periódicas com membros do nível operacional, ou através da formação de equipes de trabalho, tendo a participação de elementos de todos os níveis. Não se pretende que tudo seja reportado, mas problemas que repercutam no desempenho da organização devem ser melhor observados, e muitas vezes percebe-se que isso simplesmente não ocorre, sendo vital para a qualidade e a melhoria dos processos uma maior horizontalização ou a interação entre os níveis hierárquicos.

Enfatizar a cultura de aumento do lucro no lugar de redução de custos. Este traduz-se em uma outra sugestão de melhorias, na organização tornou-se muito comum abordar a gestão da qualidade sob a ótica da redução do custo, focalizando que o aumento do lucro em parte se dá pela redução de custos, apesar de ser um pensamento correto e até de bom senso, entretanto, deveria ser mais encarado como uma consequência da qualidade e não como um objetivo, sendo preferível buscar o aumento das receitas, o que também, não quer dizer que não seja praticado, só que deveria ser dado maior ênfase.

Praticamente a redução de custos tornou-se um elemento da cultura organizacional e em muitos casos tornou-se uma obsessão, percebe-se isso em atividades onde a redução de custos supera a eficiência e a eficácia do processo, principalmente no que se refere às atividades internas que não tenham uma repercussão direta no cliente, mas que indiretamente influi na satisfação das necessidades do mesmo, como alguns boletins de atendimento que devido ao excesso de reclamações e pela política da empresa de não admitir mais pessoas alegando redução de custos, simplesmente deixam de ser atendidas, o que deve urgentemente ser abolido da cultura da organização. Logicamente é um processo que deve começar na alta administração, que é a origem do problema.

Sugere-se ainda, aumentar o grau de parcerias com os prestadores de serviços, apesar de o mesmo já existir, ainda há um abismo muito grande entre os terceiros e a contratante, somente em algumas áreas da organização existe uma interação maior com estes.

Uma recomendação seria promover através de eventos informais a participação entre todos os parceiros e a contratada, é uma excelente maneira de disseminar a cultura da organização entre todos e cobrar resultados de uma maneira mais sutil.

Além disso, quanto mais forem alinhados os processos entre contratante e prestadora de serviços, mais fácil será adotar melhorias e disseminar as práticas da qualidade e também torna-se uma boa maneira de disseminar valores como cooperação, compartilhamento de informações, flexibilidade, agilidade, e a busca de soluções para um determinado problema e também permite à criação de um ambiente propício a formação de equipes de trabalho que são muito utilizadas na resolução de problemas e que cada vez mais estão validando a sua importância nas organizações que a utilizam, pois, são métodos eficientes de desenvolvimento de novas idéias, produtos, serviços e procedimentos, bem como, para a resolução de problemas específicos.

O grau de formalidade nos processos é também um fator nocivo à gestão da qualidade. Observou-se na organização objeto de estudo que praticamente todas as atividades realizadas no ambiente interno devem ser por meio de relatórios estatísticos, sintéticos e analíticos, e qualquer solicitação deve ser encaminhada por escrito. Verificou-se também, que inclusive em algumas atividades, um simples diálogo resolveria um problema, mas o excesso de formalidade, torna o processo mais burocrático e lento, além de promover um ambiente de desconfiança entre os colegas.

Sugere-se então uma redução neste grau de formalidade adotado pela organização, tal medida reduziria consideravelmente a quantidade de informação desnecessária trafegada via e-mail corporativo e documentos, já que praticamente tudo deve ser efetuado por escrito, seja em meio eletrônico ou em material impresso, bem como, contribuiria para a redução do clima de desconfiança que existe na organização, pois, em cada atividade executada deve-se ter uma autorização, o que força os colaboradores a desconfiarem de seus colegas, criando um ambiente muito ruim para disseminar uma filosofia de qualidade e de cooperação. Além disso, seria altamente viável para a geração de novas idéias, pois a formalidade inibe muitas pessoas, que por medo de desrespeitar algum indivíduo em escala hierárquica mais alta não contribui com suas idéias para a geração de melhorias, e com a redução do grau de formalidade, tal fator desapareceria ou então se reduziria.

Logicamente, somente atividades que fossem triviais seriam afetadas, pois, como trata-se de uma estrutura muito grande, sempre irá existir a necessidade de um certo nível de burocracia, mas só fato de reduzir esse excesso que foi observado proverá a organização de

uma maior flexibilidade, agilidade e redução de custos, bem como, a redução do tempo para execução das atividades.

Por fim, sugere-se uma maior transparência de informações estratégicas na filial. Para alcançar a melhoria contínua, é necessário que todos saibam quais os interesses da organização, bem como, qual o seu lugar perante a mesma. Identificou-se uma resistência muito forte na organização em fornecer ao seu colaborador informações de caráter estratégico, o que se torna um problema, visto que, para contribuir para com a empresa, é necessário saber onde a mesma pretende chegar e que caminho pretende trilhar para alcançar seus objetivos. Inclusive na pesquisa aqui efetuada, um dos elementos que mais contribuíram para reduzir o aprofundamento da mesma foi a não revelação de dados estratégicos. Logicamente, determinadas informações devem ser guardadas “a sete chaves”, mas é inadmissível em um ambiente de qualidade que um colaborador não possa ter acesso as informações de um determinado segmento da empresa porque não pertence a ele, sendo que as informações ficam muitas vezes retidas na gerência, que não dissemina, pois, cabe a ela determinar se repassa ou não a informação, o que contribui também para criar o profissional detentor de informação, que não repassa nada pensando que quanto mais informação reter mais importante será para a organização, reduzindo as possibilidades de ser demitido, o que logicamente, não condiz com a realidade competitiva que vivencia-se no mercado.

O que se propõe aqui é o compartilhamento destas informações com toda a organização e não somente nas áreas em que a informação se aplica, promovendo assim, maior comprometimento das pessoas com a empresa, já que a fluência de informações estratégicas denota confiança em seu público interno, o que promove também o interesse dos colaboradores pela empresa, visto que o acesso às informações serão irrestritos. Deve-se ressaltar logicamente, que é necessário que os colaboradores desenvolvam um senso de ética e não divulguem às informações para pessoas de fora da organização, pois, em um ambiente de livre concorrência e em um segmento como o de telecomunicações, qualquer informação pode botar em xeque toda uma estratégia previamente elaborada.

Salienta-se que todas as recomendações aqui apresentadas são provenientes de problemas identificados na filial SC e que podem ser observados de maneira diferente em outras filiais. Além disso, muitos destes problemas a organização tem ciência e busca incessantemente a devida solução, entretanto, por se tratar de uma organização tão grande, não é tão fácil achar uma solução que atenda as necessidades de todos que dela são parte integrante.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho tem como objetivo principal retratar um ambiente de prestação de serviços em que se pratica a gestão da qualidade, buscou-se na organização objeto de estudo, identificar fatores que dificultam a implementação deste processo de gestão.

Para uma melhor abordagem e compreensão do assunto abordou-se uma série de fatores que influenciaram fortemente a Brasil Telecom – Filial SC, aspectos estes tais como a privatização, a terceirização de serviços, o ambiente de mudanças o impacto provocado na cultura da organização, o processo de planejamento, implementação e controle da qualidade, bem como, algumas abordagens com relação à mesma, relativos a alguns aspectos como 5 S, ISO 9000, entre outros.

Como já retratado, a Brasil Telecom – Filial SC passa no momento presente por uma grande mudança, com a chegada do segmento de telefonia móvel e do ambiente de livre concorrência da telefonia fixa, sentiu-se a necessidade de implementar mudanças, sendo estas, derivadas do processo de gestão da qualidade que a empresa atualmente possui.

Tendo em vista que a metodologia do trabalho deu-se através de levantamento bibliográfico, observação e participação, o presente estudo de caso adquiriu um caráter mais geral, pois, grande parte das informações do processo de gestão da qualidade são confidenciais.

Uma das considerações a ser feita acerca da organização rumo à qualidade, fica por conta da própria gestão, observa-se que ainda não foi alcançado o status de excelência em qualidade, ficando em um estado em que “caminha no sentido” da qualidade total. É claro que tal fato justifica-se pelo tempo de vida da organização, pois, quando houve a privatização houve uma mudança total de identidade, e como este processo ocorreu em 1998, ainda é relativamente recente para alcançar a excelência, tendo em vista que a qualidade total é algo em que os resultados são observados a longo prazo. Acredita-se e tendo por base os autores neste trabalho referenciados, que os grandes resultados, ou seja, de caráter estratégico, serão observáveis nos próximos 5 ou 10 anos.

A centralização do processo é um outro ponto a ser destacado, neste contexto, a Filial SC serve somente como um executor do processo, não possuindo autonomia suficiente para adotar melhorias e/ou modificações no processo, o que culminou com a falta de cooperação e a resistência a mudança por parte do público interno.

A má utilização de práticas de downsizing também merece destaque, durante muito tempo, o mesmo foi utilizado para promover a demissão em massa, técnicas como a terceirização e outras práticas de reengenharia se apoiaram nestas, promovendo uma mudança radical e muito rápida no ambiente organizacional, o que provocou uma deficiente assimilação de toda a informação deste processo por parte dos colaboradores, e que conseqüentemente foi responsável por praticamente todos os fatores descritos no case que comprometeram a implementação da qualidade. Entretanto, no decorrer do trabalho alguns destes pontos sofreram alterações.

No ambiente atual, o downsizing não está mais sendo praticado e devido à necessidade latente de mais pessoas na organização, hoje a política de qualidade está mais direcionada a redução de custos através dos processos e não da redução de despesas administrativas.

Estando ciente destes inconvenientes em sua política de qualidade, hoje existem diversos projetos que visam à correção destas falhas e a melhoria contínua dos processos que já funcionam de maneira satisfatória. Grande parte destes projetos estão mais direcionados ao processo de implementação de melhorias através de uma gestão participativa, ou seja, a organização em um primeiro momento optou pela implementação top-down para adquirir maior controle, e no segundo momento, o qual vivencia-se, as práticas de qualidade estão mais direcionadas a participação de todos.

Levando em consideração o ambiente de mudanças na gestão da qualidade e tendo em mente que a organização está promovendo novas implementações e melhorias em seu processo de gestão atual, algumas recomendações foram efetuadas visando facilitar o processo:

- a) Descentralização do processo de gestão da qualidade;
- b) Adoção de uma gestão mais participativa;
- c) Implementação de sistemas com menor grau de falhas e mais velozes;
- d) Adoção de metas qualitativas;
- e) Adoção de procedimentos mais simplificados;
- f) Promover a eliminação de subculturas;
- g) Maior ênfase no público interno;
- h) Maior participação da alta administração no nível gerencial e operacional;
- i) Enfatizar a cultura de aumento do lucro no lugar de redução de custos;
- j) Aumentar o grau de parcerias com os prestadores de serviços;

- k) Redução do grau de formalidade nos processos;
- l) Transparência de informações estratégicas na Filial.

É importante ressaltar que estes foram fatores evidenciados na Filial SC, podendo diferenciar de uma filial para outra, alguns pontos podem ser mais graves ou mais amenos, na amostra escolhida estes foram os resultados observados.

Quanto aos outros fatores aqui retratados, observou-se um trabalho muito estruturado e que caminha no sentido da melhoria contínua e da excelência na gestão da qualidade, sendo interessante retratar como consideração que as recomendações de melhorias apresentadas, são baseadas nos fatores que dificultam o processo de implementação, entretanto, não chegam a comprometer o processo.

Conclui-se que a Brasil Telecom – Filial SC, é uma organização que está se direcionando no sentido da qualidade, a cada dia novas melhorias estão sendo implementadas, e são estas melhorias que promovem a sua imagem positiva no mercado consumidor como observa-se hoje, e que permite a qualidade dos serviços prestados, bem como, a melhoria contínua de seus processos e serviços, satisfazendo as necessidades dos clientes adquirindo vantagem competitiva e caminhando rumo a excelência da qualidade e de sua gestão.

Referências

- ALVAREZ, M. S. B. **TERCEIRIZAÇÃO: Parceria e qualidade**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- BARROS, C. D. C. de. **QUALIDADE E PARTICIPAÇÃO: O caminho para o êxito**. São Paulo: Nobel, 1991.
- BARROS, C. D. C. de. **SENSIBILIZANDO PARA A QUALIDADE**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992
- BRASIL TELECOM S.A. **ÁREA DE ATUAÇÃO DA BRASIL TELECOM**. Disponível em: <<https://intranet.brasiltelecom.com.br>>. Acesso em: 07 de outubro de 2004.
- BRASIL TELECOM S.A. **HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO**. Disponível em: <<http://www.brasiltelecom.com.br>>. Acesso em: 01 de novembro de 2004.
- BRASIL TELECOM S.A. **ORGANOGRAMA DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**. Disponível em: <<https://intranet.brasiltelecom.com.br>>. Acesso em: 20 de fevereiro de 2004.
- CAMPOS, V. C. **CONTROLE DA QUALIDADE TOTAL: (NO ESTILO JAPONÊS)**. Rio de Janeiro: Bloch. 6 ed.,1992.
- CARDOSO, O R. **Foco da Qualidade Total de Serviços no Conceito do Produto Ampliado (Tese)**. Florianópolis: 1995.
- CHIAVENATO, I. **ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS: UMA ABORDAGEM CONTINGENCIAL**. São Paulo: Makron Books. 3 ed., 1994.
- CORRÊA, P. A. M. **QUALIDADE TOTAL: da visão a sistematização**. Rio de Janeiro: Imagem, 1993.
- CROSBY, P. B. **INTEGRAÇÃO: Qualidade e Recursos Humanos para o ano 2000**. Makron Books, 1993.
- CROSBY, P. B. **QUALIDADE É INVESTIMENTO**. Rio de Janeiro: José Olympio. 4 ed.,1991.
- CROSBY, P. B. **QUALIDADE Falando Sério: Perguntas que você sempre quis fazer sobre Controle de Qualidade**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- DAFT, R. **Teoria e Projeto das Organizações**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- DONAHUE, J. D. **PRIVATIZAÇÃO: fins públicos, meios privados**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1992.
- FERREIRA, A. C.; ALVIM, V.; RAMPINELLI, W. J.. **TRAMA DA PRIVATIZAÇÃO: a reestruturação neoliberal do Estado**. Florianópolis: Insular, 2001

FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional: formação, tipologias e impacto.** São Paulo: McGraw-Hill, 1991.

GIL, A. de L. **QUALIDADE TOTAL NAS ORGANIZAÇÕES: indicadores de qualidade, gestão econômica da qualidade, sistemas especialistas de qualidade.** São Paulo: Atlas, 1994.

HAMMER, M. ; CHAMPY, J. **REENGENHARIA: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência.** Rio de Janeiro: Campus, 25 ed., 1994.

HANKE, S. H. **PRIVATIZAR PARA CRESCER: a privatização no Brasil.** Rio de Janeiro: Nórdica, 1989.

JURAN, J.M. **JURAN PLANEJANDO PARA A QUALIDADE.** São Paulo: Pioneira 3 ed., 1995.

KAPLAN, D. L. **QUALIDADE TOTAL NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS: Como aprimorar as técnicas gerenciais adotando a melhoria contínua.** São Paulo: Nobel, 1996.

KOCHE, J.C. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação á pesquisa, atual.** Petrópolis, RJ: Vozes. 20 ed., 1997.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: análise, planejamento, interpretação e controle.** São Paulo: Atlas, 1998.

LACOMBE, Francisco J. M.; HEILBORN, Gilberto L. J. **Administração: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2003.

LAS CASAS, A L. **Qualidade Total em Serviços: conceitos, exercícios, casos práticos.** São Paulo: Atlas, 1994.

LEIRIA, J. S. **TERCEIRIZAÇÃO: uma alternativa de flexibilidade empresarial.** Porto Alegre: Sagra. 6 ed., 1993.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing.** São Paulo: Editora Atlas. 5 ed., 1999.

MINAYO, M. C. S. **Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social.** In: MINAYO, M.C (Org). **Pesquisa Social: teoria, método, e criatividade..** Petrópolis, RJ: Vozes. 7 ed., 1994.

MIRSHAWKA, V. **A IMPLANTAÇÃO DA QUALIDADE E DA PRODUTIVIDADE PELO MÉTODO DO DR. DEMING.** São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

MOREIRA, D. A. **REENGENHARIA: dinâmica para a mudança.** São Paulo: Pioneira, 1994.

MOTTA, F. C. P; CALDAS, M. P. **CULTURA ORGANIZACIONAL E CULTURA BRASILEIRA.** São Paulo: Atlas, 1997.

MOTTA, P. L. **Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar.** Rio de Janeiro: Qualitymark. 2 ed., 1999.

NETO, E. P. de C. **PARADIGMAS DA QUALIDADE.** Rio de Janeiro: Imagem, 1992.

OSADA, T. **HOUSEKEEPING 5S'S:** Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke. São Paulo: Instituto IMAM, 1992.

PURI, S. C. **Certificação ISSO 9000 e Gestão da Qualidade Total.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

QUEIROZ, A. R. S. de. **MANUAL DE TERCEIRIZAÇÃO:** onde podemos errar no desenvolvimento e na implantação dos projetos e quais são os caminhos do sucesso. São Paulo: STS. 5 ed., 1992.

RODRIGUES, F. F. A., LEAL, M. L. M. S, HEARGRAVES, L. **Qualidade em prestação de serviços.** Rio de Janeiro: SENAC. 2 ed., 1996.

ROESCH, S. M. A.. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. São Paulo: Atlas. 2 ed., 1999.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina:** arte e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best Seller. 3 ed., 1998.

TOMASKO, R. M. **DOWNSIZING:** reformulando e redimensionando a sua empresa para o futuro. São Paulo: Makron Books, 1992.

TOMEI, P. A. ; BRAUNSTEIN, M. L. **CULTURA ORGANIZACIONAL E PRIVATIZAÇÃO:** a dimensão humana. São Paulo: Makron Books, 1993.

VELHO, A. da S.; POSSAMAI, O.. **O aperfeiçoamento contínuo da qualidade do serviço.** Florianópolis, 1995. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina.

VERGARA, S. M. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1997.